

**“MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE MANUFACTURA EN
TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS EN LA INDUSTRIA DE LA MODA EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ Y SUS ALREDEDORES.”**

**JENNY CAROLINA CASAS PÁEZ
ORLY DAYAN LEMUS LAVERDE**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD INGENIERÍA
INGENIERÍA DE MERCADOS
BOGOTÁ D.C – COLOMBIA
AÑO 2015**

**“MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE MANUFACTURA DE
TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS EN LA INDUSTRIA DE LA MODA EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ Y SUS ALREDEDORES.”**

**JENNY CAROLINA CASAS PÁEZ
ORLY DAYAN LEMUS LAVERDE**

**TRABAJO DE GRADO
Previo a la obtención del título de:
INGENIERAS DE MERCADOS**

**DIRECTOR TEMÁTICO
Javier David Ángel**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD INGENIERÍA
INGENIERÍA DE MERCADOS
BOGOTÁ D.C – COLOMBIA
AÑO 2015**

Nota de aceptación

Firma de presidente de Jurado

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Bogotá, D.C., Junio de 2015

DEDICATORIA

Dedicamos éste trabajo de grado a:

Dios, por sus Bendiciones

Familia Casas Páez

Familia Lemus Laverde

*Por su Gran Apoyo incondicional y fomentar en nosotras una
mentalidad de emprendimiento y búsqueda del éxito.*

Maestros de la institución

*Porque éste trabajo es un reflejo de sus enseñanzas, dedicación y
tiempo, esperamos contar con su valiosa amistad por siempre.*

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecer a Dios por haber puesto en nuestro camino a la Universidad Piloto de Colombia, Profesores, Compañeros y por permitirnos culminar satisfactoriamente nuestra carrera universitaria; al Programa Ingeniería de Mercados, por depositar en nosotras, su confianza para el desarrollo de éste proyecto, a los profesores, Hernando Habdú Salame, Gloria Rodríguez, Yibeth Mantilla, y Milton Herrera, porque siempre estuvieron presente de principio a fin, apoyándonos y brindándonos su conocimiento con una generosa actitud y a nuestro Director temático Profesor Javier David Ángel Matiz, por sus enseñanzas, entrega y acompañamiento a lo largo de éstos últimos 2 semestres.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	18
LISTA DE GRÁFICAS	18
GLOSARIO	18
RESUMEN	18
INTRODUCCIÓN	18
1. CAPÍTULO I - ANTECEDENTES	16
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2. JUSTIFICACIÓN	18
1.3. OBJETIVOS	18
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	18
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.4. METODOLOGÍA.....	18
2. CAPÍTULO II - MARCO CONTEXTUAL	19
2.1. GENERALIDADES DEL SECTOR TEXTIL	19
2.1.1. Historia de la Industria Textil.....	20
2.1.2. Creador de las primeras máquinas de tejer	28
2.1.5. Industria de las confecciones en el mundo	29
2.1.6. Historia del Negocio Textil en Colombia	30
2.1.7. Industria de la Confección en Colombia	31
2.1.8. Acuerdos comerciales vigentes y en negociación.....	32
2.1.9. Destinos de las exportaciones de colombia en el sector de la confeccion.....	32
2.1.9.1. Descripción General del Sector, su Situación Actual y Perspectivas futuras.	33
2.1.10. Aspectos Generales del Sector.....	34

2.1.11. Número de establecimientos	35
3. CAPÍTULO III .MARCO CONCEPTUAL	42
4. CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO	58
4.1. MODELO DE CANVAS PARA UNA EMPRESA DE MANUFACTURA EN LA TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA.....	58
4.2. PATRÓN LARGA COLA Y CEBO Y ANZUELO	59
4.3. MAPA DE LA EMPATÍA	61
4.3.1. MAPA DE LA EMPATÍA B2B	61
MICROEMPRESARIO DE LA INDUSTRIA DE LA MODA.....	
4.4. NARRACIÓN DE UNA HISTORIA.....	62
5. CAPITULO V. ESTUDIO FINANCIERO	73
5.1. Factibilidad económica	73
6. FACTIBILIDAD AMBIENTAL Y SOCIAL.....	77
6.1. Impacto ecológico.....	79

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1.FABRICACIÓN DE TELA EN LA EDAD PALEOLÍTICA.....	20
ILUSTRACIÓN 2. ILUSTRACIÓN DE UN TELAR DE FINALES DEL SIGLO XVI	21
ILUSTRACIÓN 3. MUJER HILANDO	22
ILUSTRACIÓN 4. MÁQUINA SPINNING - JENNY	22
ILUSTRACIÓN 5. MÁQUINA WATER FRAME	23
ILUSTRACIÓN 6.PRIMER TELAR MECÁNICO.....	24
ILUSTRACIÓN 7. LA DESPIPETADORA.....	24
ILUSTRACIÓN 8. FÁBRICAS TEXTILERAS ALGODONERAS	25
ILUSTRACIÓN 9.PRIMERA MÁQUINA DE TELAR JACQUARD	25
ILUSTRACIÓN 10. EL FERROCARRIL	26
ILUSTRACIÓN 11. MÁQUINA SINGER.....	27
ILUSTRACIÓN 12.TECNOLOGÍA.....	27
ILUSTRACIÓN 13.PROCESAMIENTO DEL LINO EN LA CASA FAMILIAR.	29
ILUSTRACIÓN 14: UBICACIÓN DEL SECTOR TEXTIL - CONFECCIÓN	35
ILUSTRACIÓN 15.PATRÓN COLA LARGA.....	59

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Número de establecimientos por localidad - Bogotá	37
Tabla 2. Empresas de la cadena textil y confección por tamaño y eslabón	38
Tabla 3. Ficha técnica entrevistas a profundidad a organizaciones de la cadena de valor de la industria de la moda	47

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. CÓMO NACIÓ SU EMPRESA.....	50
FIGURA 2. ASPECTOS MÁS RELEVANTES EN EL MOMENTO DE BRINDAR SERVICIO A LOS CLIENTES	53
FIGURA 3. MODELO DE CANVAS	58
FIGURA 4. MAPA DE LA EMPATÍA.....	61
FIGURA 5. NARRACIÓN DE UNA HISTORIA VISUAL	63
FIGURA 6. CADENA DE VALOR MODELO DE NEGOCIO.....	64
FIGURA 7. CADENA DE VALOR MODELO DE NEGOCIO.....	65

GLOSARIO

B

B2B (Marketing Bussiness to Bussiness): Es un tipo de Marketing usado por aquellas empresas cuyo objetivo no es el consumidor final si no otras empresas.

BPO (Bussines Process Outsourcing): Ayuda a resolver los problemas de una empresa, cumpliendo los siguientes objetivos:

- Dar respuesta al crecimiento esperado
- Controlar la inversión requerida
- Incrementar la eficiencia de los procesos
- Tener acceso a las mejores prácticas del mercado
- Mejorar la calidad del servicio

C

CANAL DE DISTRIBUCIÓN: El camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor final.

CLÚSTER: Grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes.

COMERCIO: Es la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación

CONFECCIÓN: Producción de una cosa material a partir de la combinación de sus componentes, especialmente las que requieren un trabajo manual, como prendas de vestir, comidas y bebidas, compuestos, etc.

CONTRABANDO: Es la entrada y la salida de mercancía sin pagar impuestos.

CRM-CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: abarca todos los aspectos de tratar con clientes y clientes potenciales, incluyendo el centro de llamadas, la fuerza de ventas, marketing, soporte técnico y servicio de campo. El objetivo principal de CRM es mejorar el crecimiento a largo plazo y la rentabilidad mediante una mejor comprensión del comportamiento de los clientes. CRM tiene como objetivo proporcionar información más eficaz y una mejor integración para medir mejor el retorno de la inversión (ROI) en estas áreas.

D

DUMPING: Práctica comercial que consiste en vender un producto por debajo de su precio normal, o incluso por debajo de su coste de producción, con el fin inmediato de ir eliminando las empresas competidoras y apoderarse finalmente del mercado.

E

EMPATÍA: Es la capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando.

G

GARANTÍA: Seguridad dada al cliente que cubre un periodo fijo de tiempo y certifica que el fabricante o el detallista sustituirán un producto y/o servicio o concederá una devolución plena si el producto resulta defectuoso o no llena las condiciones estipuladas por el fabricante.

GLOBALIZACIÓN: Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala planetaria que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

H

HUSO: Pieza de hierro de ciertas máquinas de hilar para colocar en ella los carretes o bobinas en que se enrolla el hilo fabricado.

I

INCLUSIÓN: Es toda actitud, política o tendencia que busque integrar a las personas dentro de la sociedad, buscando que estas contribuyan con sus talentos y a la vez se vean correspondidas con los beneficios que la sociedad pueda ofrecer.

INDUSTRIA: Actividad económica y técnica que consiste en transformar las materias primas hasta convertirlas en productos adecuados para satisfacer las necesidades del hombre.

INFORMALIDAD: Actividad económica oculta sólo por razones de elusión fiscal o de controles administrativos (por ejemplo, el trabajo doméstico no declarado, la venta ambulante espontánea o la infravaloración del precio escriturado en una compraventa inmobiliaria).

ITO- OUTSOURCING DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN: Es la cesión a una empresa externa de la gestión de los sistemas de información de una compañía.

M

MADRUGÓN: Es una feria comercial de Fábricas y Mayoristas dedicados al diseño y confección de ropa, existen más de 12 bodegas donde comerciantes de todos los rincones de Colombia y en varias ocasiones de Latinoamérica vienen a comprar para sus negocios, así como todos los ciudadanos para sus familias. El madrugón Funciona los días Miércoles y Sábados desde las 3am a 10am donde se encuentra ropa de todas las calidades a precios significativamente bajos.

MANUFACTURA: Producto elaborado con las manos o con ayuda de máquinas, a partir de una materia prima.

MERCADEO DIRECTO: Mercadeo desarrollado por medios que interactúan en forma directa con el consumidor, tales como: venta personal, tele mercadeo, correo directo, publicidad tendiente a obtener respuesta directa del consumidor.

MUDA: Palabra japonesa que significa: cualquier actividad, proceso u operación que no agrega valor al producto o servicio para el consumidor. Se refiere a desperdicio de todo tipo: errores, rehacer, exceso de producción, actividades innecesarias, tiempos perdidos, etcétera.

O

OMC-ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO: Es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países.

P

PATRÓN: Es una secuencia de sucesos recurrentes dentro de un conjunto mayor de datos.

PRODUCTIVIDAD: Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

R

REFERIDOS: Nombre y datos de una persona que ha sido recomendada como cliente, por algún cliente o conocido

REVALUACIÓN: Es el aumento de la moneda frente a un bien o servicio.

RUECA: Instrumento usado antiguamente para hilar a mano que consistía en una vara larga en cuyo extremo se colocaba el copo de lana u otra materia textil y un huso donde se iba formando el hilo.

S

SERVICIO: Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

T

TEJIDO: Material que se entrelaza con hilos, para confeccionar una prenda.

TEXTIL: Materia prima que puede tejerse y sirve para fabricar telas y tejidos.

TLC-TRATADO DE LIBRE COMERCIO: Se trata de un convenio entre dos o más países a través del cual éstos acuerdan unas normas para facilitar el comercio entre ellos, de tal manera que sus productos y servicios puedan intercambiarse con mayor libertad.

RESUMEN

El presente Trabajo de grado, pretende exponer el desarrollo de un nuevo modelo de negocio, dirigido a microempresarios de la industria de la moda, en la ciudad de Bogotá.

Muchos de los microempresarios en industria de la moda, no cuentan con la capacidad económica para adquirir todos los elementos (equipos, tecnología e instalaciones), ni con el conocimiento necesario para la producción y desarrollo de sus productos, por lo que buscan una solución óptima que ayude solventar estas deficiencias, con uno o varios terceros, estrategia que, en Colombia, viene teniendo una gran impacto, debido a que su uso, no sólo busca dar una solución económica o monetaria, sino que también toca otras variables que toman mayor porcentaje de importancia a la hora de realizar un producto, como ejemplo; RRHH, Diseño, Calidad, Tiempo, logística, etc.

De acuerdo a lo anterior, el Objetivo es desarrollar un nuevo modelo de negocio para una empresa de manufactura en la tercerización de servicios para microempresarios de la industria de la moda, en la ciudad de Bogotá, ayudándoles a solucionar problemas técnicos productivos en su cadena de valor.

Para desarrollar éste nuevo modelo de negocio, empleamos inicialmente una metodología de investigación cualitativa exploratoria y descriptiva, realizando entrevistas a profundidad, a microempresarios de la industria de la moda en la ciudad de Bogotá, después, enfocándonos en el cliente, basándonos en el modelo de Canvas, encontramos una propuesta de valor asertiva y finalmente, para culminar el proyecto, utilizamos estrategias como patrones de cola larga, cebo y anzuelo, mapa de la empatía y narración de una historia, que ayudarían a complementar de manera integral.

También, para el trabajo se tuvieron en cuenta fuentes secundarias, factores micro y macroeconómicos, internos y externos, demográficos, Psicográficos y de entorno, información que contribuyó a una visualización más real y cercana de la situación actual del sector, lo que contribuyó a la toma de decisiones a la hora de desarrollar el nuevo modelo de negocio para una empresa de manufactura en la tercerización de servicios para microempresarios de la industria de la moda, en la ciudad de Bogotá.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en Colombia existen diferentes actividades económicas que aportan a la economía y desarrollo del país, entre ellos queremos resaltar el sector de la Confección y el de Tercerización. Éste trabajo de grado está enfocado en desarrollar un modelo de negocio para la empresa de manufactura en la industria de la moda en Bogotá, que responda a las necesidades de las microempresas de éste sector, las cuales no cuentan con el equipamiento necesario para elaborar sus productos en toda la cadena de valor, requiriendo contratar a terceros.

El desarrollo de diseños y la confección de prendas de vestir fomentan el crecimiento de uno de los sectores económicos más importantes del país el de Textil-confección como lo señala la Cámara de Comercio de Bogotá; en los últimos años el sector textil-confecciones se afianza como uno de los motores de desarrollo por cuanto ha construido una industria diversa y competitiva que jalona el progreso en todas las regiones del país por la generación de empleo y el proceso de industrialización, según lo ratifican datos de la Superintendencia de Sociedades.¹ La Cámara señala que un 38% de los establecimientos del sector manufacturero del país se encuentra, precisamente en Bogotá, donde se destacan principalmente las actividades relacionadas con fibras artificiales y sintéticas, hilados de lana, fabricación de tapetes de lana y confecciones.

Pero es menester mencionar que el sector actualmente se está viendo afectado de manera negativa por la introducción a la globalización que está viviendo Colombia.² El contrabando, el TLC, la competencia de mercados extranjeros, las fusiones empresariales, las importaciones masivas, el lavado de activos, narco-contrabando y el dólar barato, son algunas de las variables del porque el sector Textil- confección, esté pasando por uno de los momentos más crítico su historia.

Ante el inminente riesgo, el gobierno aprobó la prórroga para el decreto 074 de 2014, en el mes de febrero, un salvavidas al sector para frenar la avalancha de importaciones y tiene preparado un paquete de nuevas decisiones que hacen parte del Programa de Transformación Productiva (PTP). Entre ellas, se avanza en un proyecto de ley que permite hacer más severo el delito del contrabando, que es un golpe mortal para cualquier industria.³

Según los acuerdos que se establecieron, también con la mesa que se llevó a cabo entre Feneciera, Asoinducals y la Cámara de la Confección, el compromiso es ampliar la medida durante dos años más. Sin embargo, se ajustará para que el producto final no

¹ Cámara de Comercio de Bogotá le apuesta al Sector Textil – Confección, [en línea], < <http://diariolaeconomia.com/index.php/fabricas-e-inversiones/item/300-camara-de-comercio-de-bogota-le-apuesta-al-sector-textil-confeccion> > [citado Julio 28 de 2014].

² Textiles y Confecciones lideraron caída de producción industrial, [en línea]< <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/textiles-y-confecciones-lideraron-caida-de-produccion-industrial-113428>>, [citado Enero 12 de 2008].

³ El drama de los Textileros , [en línea], < <http://www.semana.com/economia/articulo/el-drama-textileros/330717-3>>, [citado Enero 26 de 2013]

tenga un incremento superior al 35% como lo indican las normas establecidas por la Organización Mundial del Comercio para que el decreto no sea vulnerable ante cualquier demanda impuesta. (Ver anexo No.1)

Como hemos mencionado en el inicio de ésta introducción, el segundo enfoque es el sector de servicios (tercerización), el cual ha tomado a nivel global una fuerza exorbitante y Colombia no puede ser la excepción, teniendo un comportamiento de crecimiento en el desarrollo económico, según precisa el gremio de los empresarios representados por la Andi, en el corto plazo debemos buscar crecimientos más altos y sostenidos, en particular, en la industria manufacturera jalonada por la ciencia, tecnología e innovación.⁴ Necesitamos la ejecución de una agenda de competitividad que cuente con estrategias para las cadenas de valor industriales para que ocupen un papel protagónico en el desarrollo económico de Colombia.

El sector terciario en la economía Colombiana ha venido logrando una importancia muy significativa en los últimos años, la participación en el PIB del sector de servicios se ha incrementado del 58% en 1992 a más del 63% en 2005. El sector que obtuvo la mayor participación dentro del PIB de servicios es el de servicios sociales, comunales y personales, con un 32%, seguido por el sector de establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas, un estudio hecho en Estados Unidos pone al país entre los 30 del outsourcing a nivel mundial, especialmente en el servicio de BPO e ITO.

Colombia, ha sido catalogada como joya de la tercerización, según Gartner, “el éxito en Colombia para la tercerización de servicios se concentra en 10 puntos fundamentales: el idioma, el sistema educativo, la mano de obra, la infraestructura, la reducción de costos, la compatibilidad cultural, la madurez global y legal, la propiedad intelectual, el ambiente político y económico, y el apoyo gubernamental”.⁵

Cuál es la propuesta de valor?, cómo lo vamos a ofrecer?, va hacer sostenible en el tiempo?, Quién es mi cliente objetivo?, etcétera, son preguntas que se irán resolviendo a lo largo del desarrollo del presente trabajo, donde se realizará una investigación exploratoria, combinada con el modelo de Canvas y una serie de estrategias que proporcionarán una visualización clara para la pre-factibilidad del modelo de negocio que se propone desarrollar.

1. CAPÍTULO I - ANTECEDENTES

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

⁴ <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/resultados-del-pib-primer-trimestre-de-2015/15940805>, >, [citado Diciembre 29 de 2014]

⁵ Colombia es la joya de la tercerización en la región, [en línea], < <http://www.portafolio.co/negocios/colombia-es-la-joya-la-tercerización-la-región>>, [citado Marzo 26 de 2012]

La industria de la confección ha enfrentado dificultades debido a la competencia desleal del contrabando y otras prácticas engañosas del comercio como el dumping, que han desplazado al fabricante en el mercado nacional. Esta industria también ha sido afectada por las importaciones de saldos de países como Estados Unidos, de ropa usada e ilegal, y principalmente por las piraterías de muchas marcas. Estas variables le han restado competitividad y han creado inestabilidad en las empresas del sector.

Adicional a la mención anterior se encuentran algunos factores internos como el alto costo en materias primas, mano de obra, fletes y servicios públicos como la energía, etcétera; que si se logran mejorar puede ser un sector más competitivo.

En 1992 se eliminaron los controles aduaneros que provocaron un cambio radical en la visión de la competencia internacional, obligando a las empresas del sector a continuar con la renovación manufacturera para elevar sus niveles de productividad, calidad y competitividad con la finalidad de hacer frente a las exigencias de la globalización de los mercados.

Los últimos 10 años no han sido fáciles para la industria de la confección, debido a que las importaciones masivas y el contrabando han hecho que más de una compañía en el sector haya cerrado y el resto luche fuertemente por no salir del mercado.

El sector textil y confecciones es un sector que se ha visto amenazado por una serie de factores que ponen en peligro la sostenibilidad de éste, tanto en el mercado local como en el mercado internacional, por lo cual se desglosan algunas causas que son :

- La alta participación de la informalidad y el contrabando, generando desventajas al mercado formal.
- El crecimiento de las importaciones de materia prima y productos terminados provenientes de países como China, siendo éstas de muy bajo costo.
- La baja participación en mercados internacionales, modelos de bajo valor, concentrados en la maquila y no en colección completa.
- Los costos de producción que no le permiten al sector ser competitivos con aquellos países de bajo costo.

En la actualidad, gran parte de los microempresarios de la industria de la moda en la ciudad de Bogotá, no cuentan con los conocimientos, ni con la capacidad económica para adquirir todos los factores como equipos, tecnología e instalaciones necesarios para la producción y desarrollo de sus productos en la industria de la moda, por lo que buscan solucionar su deficiencia con la tercerización.

Sin embargo, el 23 de Enero del 2013 el Gobierno lanzó un salvavidas al sector para frenar las importaciones y el contrabando, contribuyendo a que la industria de la confección y la moda en Colombia esté evolucionando gracias al esfuerzo e inspiración

en los diseños de los colombianos, convirtiéndose en el patrimonio que nos hace únicos y atractivos despertando el interés alrededor del mundo.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de diseños y la confección de prendas de vestir fomentan el crecimiento de uno de los sectores económicos más importantes del país, el de industria de la moda.

De acuerdo a lo anterior, desarrollaremos un novedoso modelo de negocio que responda a las necesidades de las microempresas del sector Industria de la moda, las cuales no cuentan con el equipamiento necesario para elaborar sus productos en toda la cadena de valor, requiriendo contratar a terceros.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Generar un modelo de negocio para una empresa de manufactura en tercerización de servicios de la industria de la moda en la ciudad de Bogotá.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Delimitar el territorio de acción de la empresa en el sector de servicios - la tercerización.
- Generar un nuevo modelo de servicio Integral para el sector de la confección.
- Establecer las relaciones diferenciales para atraer de manera efectiva el mercado objetivo.

1.4. METODOLOGÍA

La metodología que se empleará para éste trabajo se realizará en las siguientes fases:

- **Fase Inicial:** Generación árbol de ideas, búsqueda de necesidades, problemáticas, causas y efectos en sector de confección. (Ver anexo No.2)
- **Fase Investigación y Análisis:**

- ✓ Recopilación y análisis de datos primarios, con entrevistas cualitativas exploratorias y descriptivas, realizadas a 40 microempresarios del sector la Industria de la moda-confección.
 - ✓ Recopilación y análisis de información de fuentes secundarias, entre ellas, libros, revistas digitales, Blogs, motores de búsqueda, etc. (Ver bibliografía).
- **Fase Desarrollo de Modelo Canvas:** Identificación de variables externas e internas que permiten el desarrollo y factibilidad en el desarrollo de un modelo de negocio para una empresa de manufactura de tercerización de servicios en la industria de la moda en Bogotá y sus alrededores.
 - **Fase de Estructura:** Aplicar combinación de patrones y diseños seleccionados para el desarrollo del modelo de negocio:
 - ✓ Patrón: Cola Larga
 - ✓ Patrón: Cebo y anzuelo
 - ✓ Diseño: Narración de una historia visual.
 - ✓ Diseño: Mapa de empatía B2B.
 - **Fase Cumplimiento de Objetivos:** Creación del nuevo modelo de negocios para una empresa de manufactura de tercerización en la industria de la moda, que responda a las necesidades de las microempresas del sector la Industria de la moda en Bogotá y sus alrededores.

2. CAPÍTULO II - MARCO CONTEXTUAL

2.1. GENERALIDADES DEL SECTOR TEXTIL

2.1.1. Historia de la Industria Textil

En la edad Paleolítica “2000 años a.C.”, se registró la presencia de agujas de hueso usados para el cosido de pieles , donde el hombre aprendió a coser las pieles con tendones, tiras de piel y tripas, y más tarde fabricó hilos con fibras animales y vegetales como lana, lino y seda.

En la Revolución neolítica hace aproximadamente 10.000 años, los hombres empezaron a fabricar depósitos para guardar las semillas y granos. El hombre produce sus alimentos gracias a las plantas y los animales. “De algunas plantas como el algodón y el nilo, se obtenían fibras que hiladas en los husos y tejidas en telares se convierten telas, dando inicio a la industria textil.”⁶

Ilustración 1.FABRICACIÓN DE TELA EN LA EDAD PALEOLÍTICA



Fuente: Consultado en Junio de 2015- disponible en http://turismohistoria.blogspot.com/2008_04_01_archive.html

Como industria textil, tras la invención de los telares mecánicos, comenzó a desarrollarse en Gran Bretaña, Francia, Bélgica y Estados Unidos a partir de mediados del siglo XVIII. Las máquinas se fueron perfeccionando rápidamente, pudiendo así incorporarse en la elaboración de distintas clases de fibras.

⁶ HEIL, Marianela, Historia Antigua [en línea] <. <http://historiaybiografias.com/prehistoria> > [citado Diciembre 4 de 2014].

Ilustración 2. Ilustración de un telar de finales del siglo XVI



Fuente: Consultado en Junio de 2015 – disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil

LÍNEA DE TIEMPO DE LA INDUSTRIA TEXTIL

1. Mayo 1700:LA EVOLUCIÓN EN LA INDUSTRIA TEXTIL

A comienzos del siglo XVIII, la transformación de tejidos era la actividad que más ocupaba mano de obra. La elaboración de hilo, con el huso y la rueca , y el tejido con telares manuales, requerían muchas horas de trabajo para elaborar una pieza de tela. En el siglo XVI, Inglaterra es el productor más importante de tejidos de lana, sin embargo a comienzos del siglo XVIII, los ingleses se dedicaron a importar de la India los tejidos de algodón estampados, donde los comercializaban muy bien en algunos países europeos.

Ilustración 3. Mujer hilando

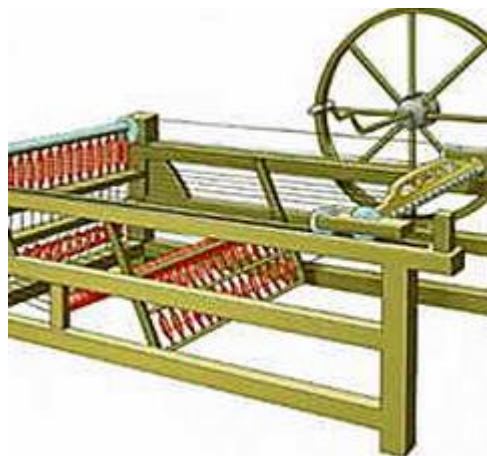


Fuente. Consultado en Junio de 2015- disponible en <http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/174484/Linea-de-tiempo-en-la-industria-textil#vars!panel=1667541!>

2. MARZO 1764:SPINNING – JENNY

El viejo sistema del operario no servía para fabricar el hilo de algodón. A partir del año de 1760 se empezaron a ofrecer premios a quienes inventaran un mecanismo que lograra fabricar en grandes cantidades hilo de algodón en poco tiempo. La naciente hiladora mecánica la ingenió en 1764 Heargraves: *la spinning – Jenny*, estaba desarrollada por un mecanismo manual que no generaba costos altos. Por lo cual las primeras máquinas que funcionaron en la Gran Bretaña sólo tenían ocho husos.

Ilustración 4.MÁQUINA SPINNING - JENNY



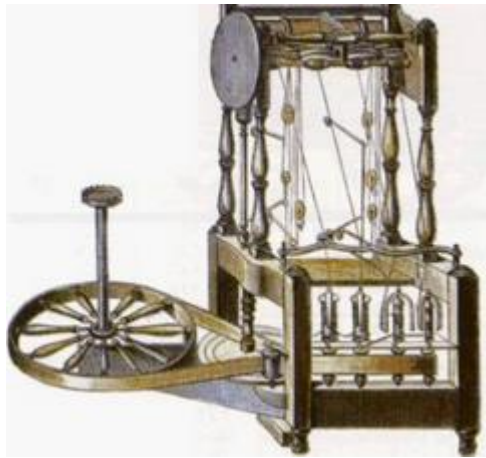
Fuente. Consultado en Junio de 2015- disponible en <http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/174484/Linea-de-tiempo-en-la-industria-textil#vars!panel=1667541!>

3. JUNIO 1769: WATER FRAME

En 1769 Arkwright presenta un nuevo tipo de hiladora: La wáter – frame.

El hilo de éste aparato era de mejor calidad , más fino y resistente, pero el mecanismo era grande, pesado y costoso; por lo cual no la podía mover sólo una persona. Para que estuviera en funcionamiento se utilizó la fuerza hidráulica de los ríos, y en 1785, ya se aplicó la máquina de vapor.

Ilustración 5.MÁQUINA WATER FRAME

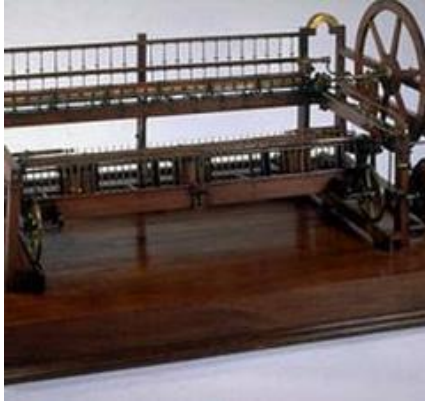


Fuente. Consultado en Junio de 2015- disponible en <http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/174484/Linea-de-tiempo-en-la-industria-textil#vars!panel=1667541!>

4. ABRIL 1785:PRIMER TELAR MECÁNICO

En 1785, Cartwright patentó el primer telar mecánico, que tenía un mecanismo grande, pesado y costoso en el momento de adquirirlo .Los primeros telares automáticos se movían por caballos y en 1789 se empezaron a mover con máquinas de vapor.

Ilustración 6. PRIMER TELAR MECÁNICO



Fuente. Consultado en Junio de 2015- disponible en <http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/174484/Linea-de-tiempo-en-la-industria-textil#vars!panel=1667541!>

5. Septiembre 1793: LA DESPIPETADORA

En 1793 Eli Whitney ingenió la Despietadora de diente de sierra, ésta máquina se utilizaba con algodón, y ella misma separaba las fibras y las semillas; este procedimiento ahorra tiempo de trabajo.

Ilustración 7. LA DESPIPETADORA



Fuente. Consultado en Junio de 2015- disponible en <http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/174484/Linea-de-tiempo-en-la-industria-textil#vars!panel=1667541!>

6. Abril 1800 :FÁBRICAS TEXTILES ALGODONERAS

En el año 1800 laboraban en las compañías textiles algodoneras de Gran Bretaña al menos 100.000 personas en los hilados y 250.000 en tejidos. A comienzos del siglo XIX, aproximadamente el 40% de las explotaciones inglesas eran tejidos.

Ilustración 8. FÁBRICAS TEXTILERAS ALGODONERAS



Fuente. Consultado en Junio de 2015- disponible en <http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/174484/Linea-de-tiempo-en-la-industria-textil#vars!panel=1667541!>

7. Noviembre 1804 :Jacquard

En 1804 en Francia, surgió la primera máquina de telar Jacquard.

Ilustración 9.PRIMERA MÁQUINA DE TELAR JACQUARD



Fuente. Consultado en Junio de 2015- disponible en <http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/174484/Linea-de-tiempo-en-la-industria-textil#vars!panel=1667541!>

8. Enero 1830: El Ferrocarril

En 1830, el ferrocarril facilitó el transporte de materia prima como el algodón que llegaba de Egipto, Estados Unidos y de la India; hasta los centros industriales; por lo cual facilitó la explotación del producto. Francia, Bélgica, Holanda, el Norte de Italia, Cataluña y algunas partes de Alemania se fueron convirtiendo en centros importantes de industria textil; transformando la producción y disminuyendo el precio de los tejidos, etcétera.

Ilustración 10. EL FERROCARRIL

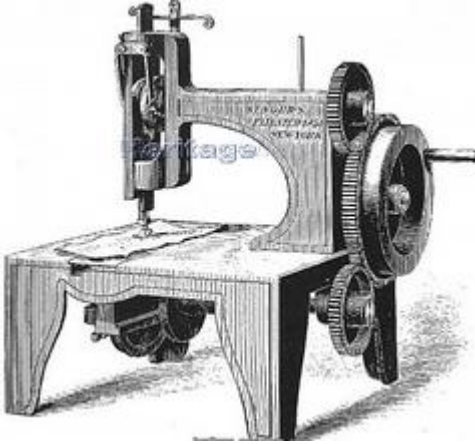


Fuente. Consultado en Junio de 2015- disponible en <http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/174484/Linea-de-tiempo-en-la-industria-textil#vars!panel=1667541!>

9. JULIO 1850: SINGER:

Isaac Merrit Singer ideó el mecanismo del movimiento de la aguja hacia arriba y hacia abajo, era movido por un pedal en lugar de una manivela, superando el movimiento de la aguja de lado a lado.

Ilustración 11. MÁQUINA SINGER



Fuente. Consultado en Junio de 2015- disponible en <http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/174484/Linea-de-tiempo-en-la-industria-textil#vars!panel=1667541!>

10.Noviembre 2000:ACTUALIDAD

En los últimos años la tecnología ha ayudado a la industria textil incorporar tejidos sintéticos, agilizando la transportación de material, creando nuevas máquinas con manejo de ordenadores optimizando materias primas y tiempo de fabricación , así como el adelanto de estudios para la especialización de personas en diseño de modas y textil.⁷

Ilustración 12.TECNOLOGÍA



Fuente. Consultado en Junio de 2015- disponible en <http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/174484/Linea-de-tiempo-en-la-industria-textil#vars!panel=1667541!>

⁷Línea de Tiempo en la Industria Textil [en línea] <. <http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/174484/Linea-de-tiempo-en-la-industria-textil#vars!panel=1667541!>> [citado Diciembre 4 de 2014].

2.1.2. Creador de las primeras máquinas de tejer

Gran Bretaña fue el lugar donde nació la hilatura y se ingeniaron las máquinas de tejer, por esto es el país donde se comienza la historia del desarrollo en el mundo de la industria textil. En los últimos años lo que ha promovido la industria textil, es la alta producción de lana, algodón y seda en el mundo entero. Pese a que la industria se inició en el Reino Unido, aún en el siglo XIX la producción textil pasó a Europa y América del Norte después del proceso de industrialización en esas zonas. Sin embargo fue en Japón, China y la India donde la industrialización fortaleció las economías y se concentraron más en esos territorios. Se transformaron en los principales productores Japón, India, Hong Kong y China debido al alto número de mano de obra barata, que es un principio elemental para la industria.⁸

2.1.3. Sectores Textiles

- Elaboración de fibras: son las materias primas esenciales de toda producción textil, son creadas por la agricultura, la ganadería, la química o la petroquímica.
- Fibra natural y transformación de fibra sintética
- Hilandería: Es el proceso de transformar las fibras en hilos.
- Tejeduría: Es el proceso de convertir hilos en telas
- Tintorería y acabados: Son los procesos de teñir y mejorar las peculiaridades de hilos y telas mediante procesos físicos y químicos.
- Confección: Es la elaboración de ropa y otros productos textiles a partir de telas, hilos y accesorios.
- Alta costura: El sector dedicado a la retribución de artículos de lujo. Aunque produce cantidades menores de artículos, estos son de gran valor y crean las modas que determinan la conducta del mercado.
- No tejidos: Elaboración de telas desde fibras sin pasar por procesos de hilatura y tejeduría.
- Tejidos técnicos⁹

⁸ CANTIN Cristina, La máquina de hilar algodón, [en línea] <http://arablogs.catedu.es/blog.php?id_blog=1982&id_articulo=147512> [citado Diciembre 8 de 2012].

⁹ Industria Textil, [en línea] <http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil> [citado Mayo 5 de 2013].

Ilustración 13. PROCESAMIENTO DEL LINO EN LA CASA FAMILIAR.



Fuente. Consultado en Junio de 2015 – disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil

En Suecia, alrededor de 1920, antes de instaurar los talleres independientes para procesar los distintos tejidos como el algodón, lino, cáñamo, lana, los procesos de hilado, tejido y confección se ejecutaban en los talleres familiares.

2.1.4. INDUSTRIA DE LAS CONFECCIONES EN EL MUNDO

La organización industrial mundial ha estado cambiando en los últimos años como efecto de la globalización económica.

Se aprecia un estilo a un desplazamiento de dicha industria desde los países desarrollados a los países en desarrollo con abundancia de materias primas y de mano de obra barata. No obstante se debe reconocer que los países desarrollados conservan la ventaja de nuevos productos, nuevos equipos y nuevas tecnologías y el liderazgo en participación internacional y comercial.

La incursión de los productos textiles en el mercado internacional de China en los últimos años ha tenido un fuerte impacto en los productores tradicionales, de igual forma los productos de la competencia se han visto amenazados por la política de precios que han adoptado las compañías chinas que han conllevado a reformular las estrategias del comercio textil a muchos países.

China cuenta con una cadena lucrativa integrada en la producción de algodón, lana, seda, fibras naturales y químicas, maquinaria textil y prendas de vestir.

En la actualidad la producción anual de algodón sobrepasa los diez millones de toneladas, y China el principal productor mundial y a su vez es reconocido como

un sector de clase mundial; donde se han destacado iniciativas de promoción a la competitividad (César Gaviria, 1990-1994), soporte a la competitividad (Andrés Pastrana, 1998-2002), promoción y diversificación de exportaciones (Álvaro Uribe, 2002-2010). Las principales publicaciones de esto han sido los diferentes tratados de libre comercio, donde se encuentran: Triángulo Norte (Guatemala, El Salvador y Honduras), Chile, Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, Comunidad Andina (Bolivia, Ecuador y Perú); igualmente sobresalen los aranceles con Centroamérica y el Caribe. Y por último prevalece el relacionamiento internacional, ya que el sector ha buscado su fortaleza interna a través de los Clúster y la penetración en programas de transformación productiva.¹¹

2.1.6. Industria de la Confección en Colombia

Colombia es reconocida internacionalmente como un país que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles y las confecciones, representando un significativo porcentaje del PIB manufacturero 8% y un 3% del PIB nacional. El desequilibrio actual por el cual atraviesa la industria textil-confecciones obedece a varios componentes que se conjugaron en contra del mercado colombiano en los tres últimos años, como la caída de la demanda mundial por efectos de la crisis financiera, la revaluación del peso, la baja en los precios internacionales de algunas materias primas, el contrabando como gran responsable de la crisis interna del sector y del desempleo, y el cierre de mercados clave para Colombia, como Ecuador y Venezuela, siendo éstas últimas causas, las de mayor acontecimiento en el comportamiento del sector externo.

Ante la crisis económica actual y del sector, la industria está obligada a explorar nuevos nichos de mercado en busca de diversificación, a favor del crecimiento de las empresas del sector y la internacionalización de la economía.

Para ello el Ministerio de Comercio Industria y Turismo ha impulsado el programa de transformación productiva sectores de clase mundial, que plantea mejorar la competitividad del país; donde las empresas trabajen por aumentar sus habilidades en el desarrollo y comercialización de productos y servicios de valor agregado, alcanzar una mayor participación en mercados internacionales, a través de los acuerdos comerciales vigentes y negociados, pero en espera de ratificación en el país, así como también desarrollar habilidades para producir y exportar con costos, calidad y ser competitivos.¹²

¹¹ Historia del Negocio Textil en Colombia , [en línea], <https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=186:historia-del-negocio-textil-en-colombia&catid=40:informes-especiales&Itemid=208> , [citado Diciembre 13 de 2011].

¹² Industria textil- confección resucitó en 2013, [en línea], <<http://www.dinero.com/pais/articulo/industria-textil-confeccion-resucito-2013/190736>>, [citado Enero 20 de 2014].

2.1.7. ACUERDOS COMERCIALES VIGENTES Y EN NEGOCIACIÓN.

EL sector textil confecciones debe ir de la mano de los cambios y surgimientos de los acuerdos comerciales que le permitan incursionar en nuevos mercados y posicionarse en los ya existentes. Al analizar el desarrollo del comercio exterior de Colombia con países con los cuales hemos suscrito acuerdos de libre comercio, se llega a la conclusión de que estos acuerdos, si bien presentaron un desarrollo importante en los primeros años de su vigencia, el comercio de Colombia con estos países se estancó desde hace por lo menos una década.

CAN-MERCOSUR: Es un acuerdo de libre comercio entre la Can y Mercosur, es decir, Colombia, Ecuador y Venezuela por la CAN y Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay por Mercosur. Este acuerdo firmado hace un poco más de cuatro años, aunque representa para Colombia un mercado grande, es un mercado muy inseguro y hasta el momento no se han obtenido los efectos esperados.

Tratado de libre Comercio entre Colombia y Chile. Es un acuerdo más estable, con estrategias más integracionistas y profundas.

Acuerdo de Libre Comercio entre Colombia y el Triángulo Norte de Centroamérica es decir, El Salvador, Guatemala y Honduras. Es un mercado pequeño por lo cual no hay mucha esperanza.

G-3: Es un acuerdo muy limitado que entró en vigencia en el 2004, ha dado buenos resultados y tiene buen futuro.

Existen algunos contactos iniciales para realizar futuras negociaciones comerciales con Japón, Corea del Sur, China y la India.¹³

2.1.8. DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES DE COLOMBIA EN EL SECTOR DE LA CONFECCION

Colombia es reconocida internacionalmente como un País que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles, las confecciones y en particular, en el de la moda, los textiles y confecciones representan: 92% del valor agregado de la cadena de valor, y el 8% del valor agregado de la industria. Colombia es un importador neto de textiles y exportador neto de confecciones, el motor de crecimiento en la participación en mercados internacionales han sido modelos de bajo valor agregado El sector

¹³ Información sobre Colombia, [en línea], <http://www.sice.oas.org/ctyindex/col/colagreements_s.asp>, [citado Diciembre de 2013].

representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional. Además constituye más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante.

En el mercado mundial de la moda, Colombia se ha convertido en uno de los principales centros de moda en Latinoamérica, caracterizado por la innovación, el diseño, variedad de insumos y la calidad de sus creaciones. La gran acogida de ferias como Colombiatex y Colombiamoda, las cuales reúnen a las más prestigiosas compañías textiles del mundo, es un país que se conoce como un país que sabe de moda, tal como lo ratifican pasadas apreciaciones de conocedores del tema en Ferias de Milán.

La industria colombiana en el 2009 pasó por uno de los momentos más difíciles de la década, debido a la disminución de las exportaciones a Venezuela. Esta situación trajo como consecuencia que las cifras de comportamiento de este sector calculadas por el DANE, mostraran en el año anterior decrecimientos en la producción. El 2010 revela un cambio importante a favor de la industria del país, sin embargo, los efectos aún sacuden a gran parte de los subsectores que la conforman, en razón a la acumulación de inventarios. Uno de los sectores en Santander que había alcanzado en la década un valor característico de exportaciones era las confecciones, se había instaurado en el 2008 como el proceso manufacturero con mayor representación en el mercado internacional.¹⁴

2.1.8.1. Descripción General del Sector, su Situación Actual y Perspectivas futuras.

El sector Textil y Confecciones en Colombia, cuenta con una historia y trayectoria importante, producto de lo cual existen gran cantidad de empresas dedicadas tanto a la producción y comercialización en el sector. Durante el 2011 se mantienen las debilidades de la industria en materia de revaluación, contrabando y reforma arancelaria. Sin embargo se tienen importantes oportunidades con el TLC con Estados Unidos y la posibilidad de exportar a Brasil.

La cadena productiva del sector, tiene como parte más característica la elaboración de hilados y tejidos para la confección de prendas de vestir y artículos para hogar. Las actividades van desde la transformación de materia prima como fibras naturales, artificiales y sintéticas; hasta la fabricación de los productos terminados. Como procesos intermedios se tiene la hilatura, el tejido, teñido y acabado de telas. En el país

¹⁴ Industria de las Confecciones, y su visualización Internacional, [en línea] <. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1g_gsZrT9q0J:www.santandercompetitivo.org/media/6b6425e423df7899c652683164422642.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co> , [citado Diciembre de 2010].

se destacan compañías como lo son: Fabricato, Tejicóndor, Coltejer, Manufacturas Eliot, Vestimundo, entre otras.

En el sector se mantienen problemas como la revaluación (favoreciendo las importaciones de productos asiáticos de bajo costo), el contrabando y la reforma arancelaria (disminución de gravámenes al 10% y 5%).

El decreto que incluyó rebajas arancelarias en 4.000 subpartidas, tiene como objetivo frenar la revaluación y buscar la mayor competitividad. En materia de contrabando, los principales artículos que conforman la lista negra en Colombia son: Vehículos, calzado, juguetes, productos de la industria química, máquinas, material eléctrico, plásticos, cigarrillos, cámaras fotográficas, manufacturas de platería, gafas, bebidas alcohólicas, aeronaves, barcos, armas y municiones. Sin embargo los textiles se ubican en primer lugar, estos durante los primeros 7 meses del 2011 sumaron decomisos por \$12.300 MM, en comparación de \$8.000 MM registrados en mismo período de tiempo del 2010.

La industria ha centrado su actividad textil en tecnologías más ecológicas, y en nichos especiales que están empezando a surgir, como lo son tejidos inteligentes que son resistentes a manchas, no se arrugan, respiran. Por otra parte se ha entendido que no se podía seguir con la tendencia de producir grandes volúmenes, y el énfasis se ha desplazado en producción de lotes pequeños con perfección absoluta (Premium).

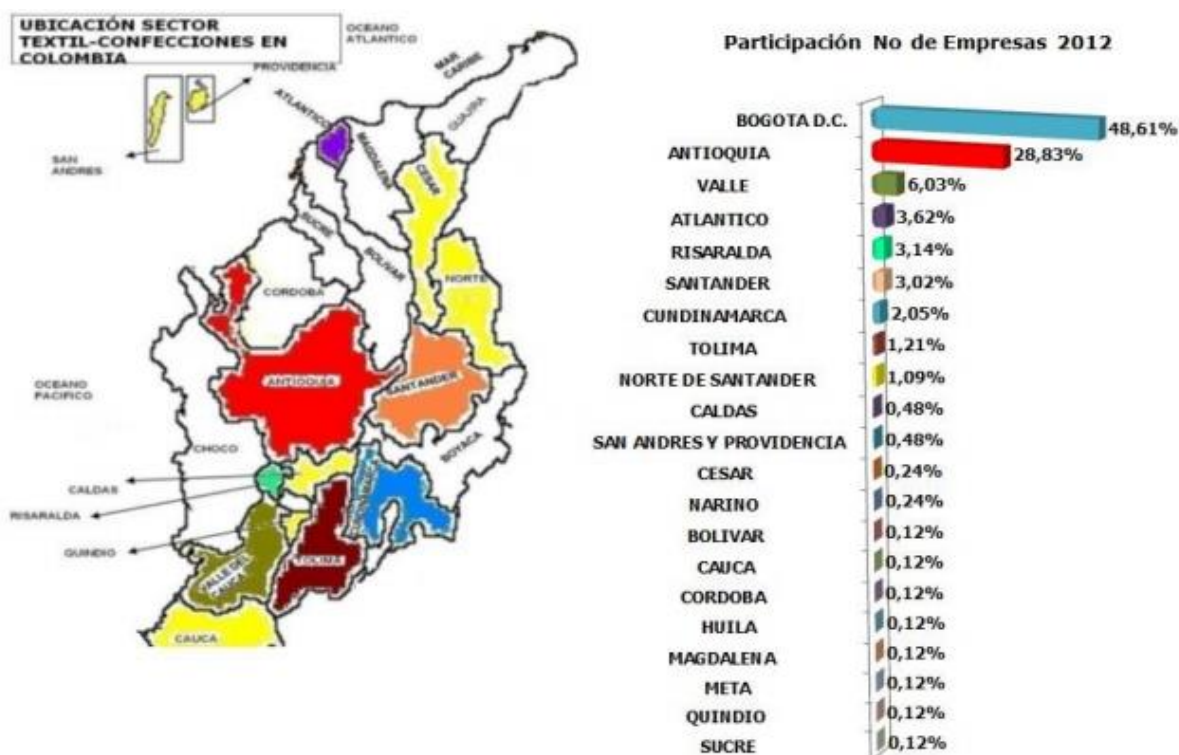
Las características de Colombia como el segundo país con mayor población de Latinoamérica y uno de los más altos niveles de crecimiento económico, son razones para que marcas internacionales incrementen su presencia en la nación.¹⁵

2.1.9. Aspectos Generales del Sector

El sector textil- confección se desarrolla en casi todo el territorio colombiano; sin embargo las ciudades principales son Bogotá, Medellín y Cali , como lo podemos visualizar en la siguiente ilustración:

¹⁵ Informe sectorial: textil y confecciones, [en línea], <<http://www.factordinero.com/de-interes/228-informe-sectorial-textil-y-confecciones.html>>, [citado Viernes , Mayo 4 de 2012]

Ilustración 14: Ubicación del Sector Textil - Confección



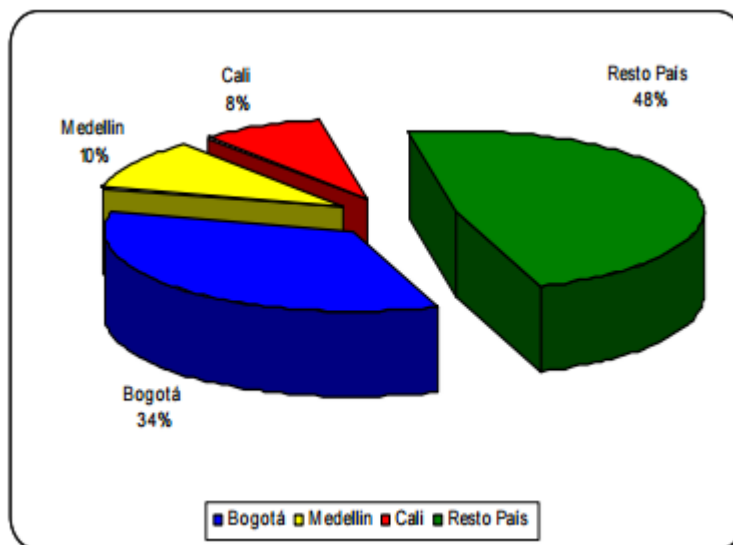
Fuente: Supersociedades – Cálculos Grupo de Estudios Económicos y financieros

El 48, 61% se concentra en Bogotá (especialmente fibras artificiales y sintéticas, hilados de lana, tapices, tapetes de lana y confecciones), el 28, 83% en Antioquia (fuerte en la producción de tejidos planos de algodón y sus mezclas, ropa de algodón en tejido de punto y tejidos de punto de fibra artificial y sintética, y confecciones), el 6, 03% en Valle del Cauca, el 3, 62% en Atlántico, el 3, 14% en Risaralda, el 3, 02% en Santander, el 2, 05% en Cundinamarca, el 1, 21% en Tolima y el 1, 09% Norte de Santander y el 2, 41% distribuido en el resto del País. Actualmente existen 3 clúster regionales del sector con su especialización: Antioquia (textil, confección, diseño y moda), Bogotá (moda) y Tolima (confección). Adicionalmente, se están generando nuevos clúster en Atlántico (diseño y confecciones) y en el eje cafetero (confecciones).

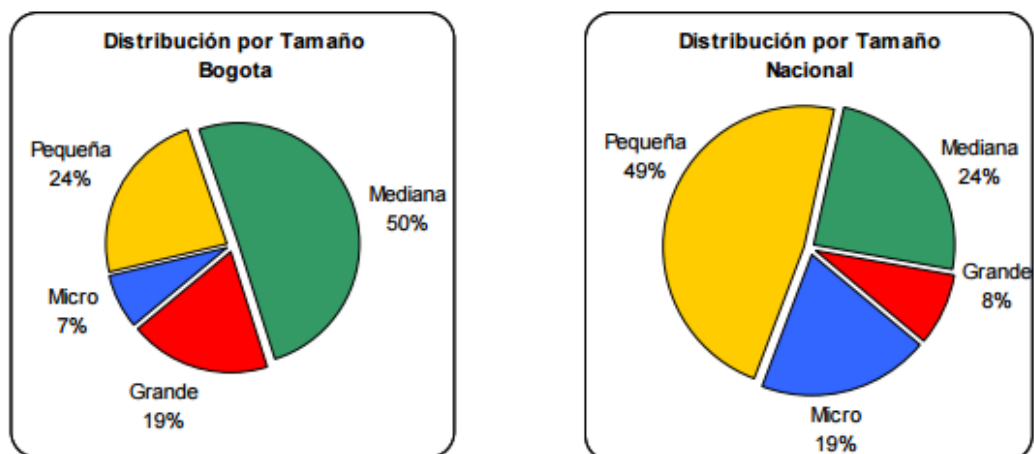
2.1.10. Número de establecimientos

En la gráfica 1, se observa la participación de las tres principales ciudades en cuanto al total de número de establecimientos.

Gráfica 1: Número de establecimientos total - Nacional



Gráfica 2: Número de establecimientos - Bogotá - Total Nacional



Fuente: www.dane.gov.co

En la gráfica de los establecimientos distribuidos en Bogotá por tamaño, el 50% son medianos, seguidos del tamaño pequeño con una participación del 24%.

Y a nivel nacional el tamaño que encabeza es el de pequeños establecimientos con una participación del 49.0%

“Se destaca que el tamaño predominante a nivel nacional es de pequeños con una participación del 49.0% del total de establecimientos. Por otra parte, la participación que más se destaca en Bogotá es de medianos con una participación del 50.2% del total de establecimientos industriales de la ciudad.” ¹⁶

Bogotá cuenta aproximadamente con 2487 establecimientos industriales distribuidos en las 19 localidades, los cuales representan el 34.3% del total de establecimientos industriales del país.

En cuanto al número de establecimientos por localidad, Puente Aranda es la que presenta una mayor concentración, con 652 establecimientos. Con la localidad de Fontibón y Kennedy, concentran cerca del 50% del total de establecimientos industriales de Bogotá.

Tabla 1: Número de establecimientos por localidad - Bogotá

NOMBRE	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	PARTICIPACIÓN	PARTICIPACIÓN ACUMULADA
PUENTE ARANDA	652	26,22	26,22
FONTIBON	345	13,87	40,09
KENNEDY	223	8,97	49,06
LOS MARTIRES	216	8,69	57,74
ENGATIVA	215	8,64	66,39
BARRIOS UNIDOS	178	7,16	73,54
USAQUEN	102	4,10	77,64
SUBA	91	3,66	81,30
TEUSAQUILLO	90	3,62	84,92
ANTONIO NARIÑO	83	3,34	88,26
CHAPINERO	75	3,02	91,27
SANTA FE	41	1,65	92,92
FARAEEL URIBE	38	1,53	94,45
TUNJUELITO	36	1,45	95,90
BOSA	33	1,33	97,23
SAN CRISTOBAL	26	1,05	98,27
CIUDAD BOLIVAR	25	1,01	99,28
USME	9	0,36	99,64
CANDELARIA	9	0,36	100,00
TOTAL	2487	100,00	

Fuente: www.dane.gov.co

¹⁶Categorización por personal ocupado de acuerdo al artículo 2º de la Ley 905 de 2004, [en línea], < https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/EAM2004_BogLocal.pdf >, [citado Noviembre 2006]

Según estudio de perfil económico de la localidad de Kennedy, hay una alta presencia de microempresarios. Del total de empresas (15.196), 14.089 son microempresas que representaron el 92.7% de la localidad y el 8% de Bogotá.¹⁷ La localidad de Kennedy cuenta con 15.196 empresas registradas, de las cuales 8.264 forman parte de una o más cadenas productivas en la localidad. Para este perfil se seleccionaron las empresas con mayor potencial para articularse a las cadenas: productos alimenticios (3.472 empresas), construcción e ingeniería civil (1.113 empresas) y textil y confección (955 empresas).

La cadena textil y confección en la localidad Kennedy se concentra cerca de las vías principales, especialmente sobre la avenida Primero de Mayo. Sin embargo, se distinguen cinco concentraciones: la primera en el costado occidental de la avenida Ciudad de Cali, en el barrio Patio Bonito y las otras cuatro a los alrededores de la avenida Primero de Mayo, en los barrios Carvajal, Supermanzanas 5 y 6, Palenque, Villa Anita y Pastranita II Sector.

Tabla 2. Empresas de la cadena textil y confección por tamaño y eslabón

Eslabón	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Proveedores de Insumo					18
Fabricación y preparación de materias primas e insumos	5	1	0	2	8
Comercio al por menor de materias primas e insumos	3	0	0	0	3
Comercio al por mayor de materias primas e insumos	6	1	0	0	7
Transformación					543
Servicios anexos a la transformación	0	0	0	0	0
Transformación confección	481	35	3	0	519
Transformación tejidos	20	2	2	0	24
Comercialización					394
Comercio al por menor de productos terminados	292	9	0	0	301
Comercio al por mayor de productos terminados	84	9	0	0	93
Total	891	57	5	2	955

Fuente : CCB.Registro Mercantil 2004

Las grandes empresas de la cadena con presencia en la localidad son: Lafayette S.A., Hilandería Universal S.A., Cortintex Ltda., Creaciones Correa S.A., entre otras, dedicadas a la fabricación y preparación de fibras textiles y confección de prendas de vestir y cortinería.

¹⁷ Perfil económico de Kennedy, [en línea], < <http://es.slideshare.net/ComisionprogramaticaPDA/perfil-economico-kennedy>>, [citado Diciembre 2007]

2.2. TERCERIZACIÓN

El proceso de tercerización es cuando una determinada actividad deja de ser desarrollada por los trabajadores de una empresa y es transferida para otra empresa. Esta otra empresa es una "tercera", de ahí el nombre de "tercerización" al proceso mediante el cual se le transfieren actividades.

“Tercerizar ciertas actividades permite enfocarse en aquellas que más valor agregan, entre otras ventajas; pero también tiene desventajas que es necesario considerar en cada caso”¹⁸

La tercerización, es un proceso que puede tener dos aspectos independientes, aunque no excluyentes:

- La desactivación, parcial o total, de sectores productivos, como por ejemplo; el corte de tela de los microempresarios de la moda. La empresa que terceriza deja de "producir" y pasa a "comprar" productos de otras empresas.
- La contratación de una o más empresas "terceras" que ubican trabajadores para la ejecución de algún servicio en el interior de la empresa cliente. O desde otro ángulo, pasan a realizar servicios que antes eran realizados por trabajadores de la empresa que se terceriza.

2.2.1. HISTORIA

A finales de la segunda guerra mundial hasta finales de los años sesenta, el comercio y las finanzas internacionales tuvieron una gran expansión, sin embargo, las economías centrales (o del Norte industrializado) y las de algunos países subdesarrollados (o periféricos o del Sur) se desarrollaron protegiendo sus producciones internas, el mercado interno era lo más importante para las empresas. La producción industrial se organizó según el modelo llamado taylorista-fordista de organización y gestión del trabajo y la producción. Las empresas trabajaban para un mercado que crecía regularmente y era previsible. Los crecimientos de la productividad se obtenían no sólo por la introducción de nuevas tecnologías sino también, en parte, operando a escalas de producción cada vez más grandes.

Las empresas tendían a transformarse en gigantes. Una de sus estrategias de expansión era la verticalización, que es la incorporación a la empresa de actividades situadas unas a continuación de las otras dentro de un mismo proceso de producción o

¹⁸LECUONA María Laura, Ventajas y Desventajas de tercerizar [en línea], < <http://www.buenosnegocios.com/notes/391-ventajas-y-desventajas-tercerizar> >, [citado 27 Mayo de 2013]

cadena productiva. Por ejemplo, una curtiembre que integre a su producción la confección de vestimenta de cuero, o una constructora de edificios que incorpore la producción de cemento.

Pero el mundo fue cambiando, crisis económica, clientes más estrictos y conocedores, el mercado pedía a gritos empresas más dinámicas y flexibles, variables que para las grandes y robustas empresas que existían en ese entonces, no era posible, por lo que nace la tercerización y como resultado las empresas que tercerizaron tuvieron mayor capacidad para sobrevivir a las crisis económicas, evidentemente fue más fácil suspender pedidos (a las empresas suministradoras) que deshacerse de activos (que están paralizados a causa de la crisis). Por ejemplo, una empresa automotriz no necesita del capital fijo requerido para producir ejes o motores; si la demanda flaquea, simplemente reduce los pedidos a las empresas especializadas en producir tales componentes del automóvil. Al tercerizar, una organización realiza menores procesos, por lo que permite un mejor control de costos, un mejor desempeño y calidad, facilitando la producción.

Grandes compañías como Benetton o IBM, comenzaron a contratar con terceros una serie de actividades no específicas, con la finalidad de ampliar su capacidad y poder competir con las nuevas compañías.

Hacia fines de la década del 80 se realizó la recesión económica internacional, y la reducción de costos pasó a ser un objetivo central. En orientación a reducir costos para mantener participación de mercado como mínimo y rentabilidad como máximo, se trazaron métodos para alcanzar mayor eficiencia, y dentro de esa estrategia, la tercerización surgió como un elemento clave, fundamental para poder responder rápidamente a las oportunidades de negocios en un ambiente de fuerte competencia.

2.2.2. ACTIVIDADES DE TERCERIZACION

- *Logística:* Comercialización de productos a clientes como entrega y cobro, compra de materiales de proveedores.
- *Actividades de tipo administrativo:* Liquidación de sueldos, facturación, pago a proveedores o a entidades financieras, especializadas, etc.
- *Procesos productivos:* Procesos industriales parciales o completos, mantenimiento, control de calidad, seguridad industrial, etc.
- *Obtención de materiales:* Partes y componentes de productos que se adquieren a proveedores en vez de ser fabricados en la propia planta.
- *Actividades comerciales:* Gestión de venta, diseño de campañas promocionales y

publicitarias de productos, organización de eventos, investigaciones y auditorías de mercado, etc.

- *Servicios generales:* Comedor, vigilancia y seguridad, servicios médicos, etc.

2.2.3. Ventajas de tercerizar

- Da tiempo para ubicarse en las actividades vitales para el agregado de valor del negocio.
- Permite encontrar ayuda especializada, de forma temporal y sin compromisos a largo plazo.
- Para las compañías contratantes, el aporte de pequeñas empresas diversas resulta en mayor versatilidad y nuevas ideas que pueden faltarle internamente.
- El proceso de tercerizar resulta una base de lanzamiento para nuevas empresas.
- Permite aumentar esfuerzos, apoyándose en quienes ya hacen bien ciertas actividades.
- Permite irrumpir menos espacio de trabajo.
- Se transforman en costos variables que de otra forma serían fijos

2.2.4. Desventajas de tercerizar

- Exige entornos más cooperativos que la típica relación de proveedor-cliente.
- Puede perturbar la confidencialidad.
- Lleva tiempo llegar a acuerdos claros sobre obligaciones y responsabilidades de cada parte.
- Puede perderse el control sobre el producto final y verse afectada la calidad.
- Requiere capacitación y actividades de unión regulares para mantener el trabajo en equipo
- Requiere de un análisis costo-beneficio para evitar costos ocultos.

2.2.5. Qué compone el Sector Servicios?

Sector Servicios	Actividad Relacionada
Comercio Mayorista y Minorista	Ventas a empresas/Distribuidores automotrices/Tiendas de ropa, accesorios y mercancías generales/Tiendas de abarrotes
Transporte y servicios Públicos	Transporte Aereo, Terrestre, de carga y almacenamiento, Servicios públicos
Información	Difusión, Servicios de internet y proc. De datos, industria del cine y video, publicidad, dlo de sw, telecomunicaciones
Actividades Financieras	Bancos, seguros, valores, bienes y otras inversiones

Servicios Profesionales y de Negocios	Servicios de publicidad, relaciones públicas, Servicios de empleo, investigación, consultoría,
Servicio de Educación y Salud	Servicios educativos, cuidados de salud, asistencia social
Entretenimiento y Hospitalidad	Artes, entretenimiento y recreación, alimentos y lugares para beber, hoteles y alojamiento
Gobierno	Asesoría gobierno
Otros Servicios	Proveedores de servicios,

3. CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL

Una **microempresa** es aquella una unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleados. (Según la ley 590 de julio 10 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004). Ver Anexos

Un **servicio** es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de funcionarios que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados).

El sector servicios o **sector terciario** es el sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios materiales no productores de bienes. No compran bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los presta el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia), etc.

Dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los otros sectores (sector primario y sector secundario). Aunque se lo considera un sector de la producción, propiamente su papel principal se encuentra en los dos pasos siguientes de la actividad económica: la distribución y el consumo.

Para las organizaciones el **Modelo de Negocio**, puede llegar hacer muy necesarios, las ventajas competitivas se pueden dar en diferentes aspectos de las empresas. Pueden aplicarse en el producto, en la marca, servicio al cliente, costos, tecnología, logística, infraestructura, ubicación, normativas de calidad, mercados específicos. etc. y es a través del modelo de negocios que se materializa esta ventaja.

Definir e implantar un modelo de negocios consiste en un proceso dinámico y evolutivo, donde en base a un objetivo destacado por la empresa se define la estrategia, y la estrategia da origen al Modelo de Negocio, que ayudará a alcanzar el objetivo. Lo que desea la empresa es definir cómo se quiere hacer frente al mercado. Pero se trata de una respuesta dinámica, que irá cambiando en base a las condiciones del mercado y de las de la organización.¹⁹

Modelo de Canvas: Modelo de negocio que describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. Según el autor “Alexander Osterwalder”, éste modelo de negocio consiste en nueve elementos:

- *Clientes:* Los grupos de personas a los cuales se quiere ofrecer el producto/servicio. Son la base del negocio, así que se deben conocer perfectamente
- *Propuesta de valor:* Trata del “pain statement” que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos y/o servicios la iniciativa. Explica el producto/servicio que se ofrece a los clientes
- *Canales de distribución:* Se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Es Determinar cómo comunicarnos, alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes.
- *Relaciones con los clientes:* uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de tangibilizar. Existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer son segmentos específicos de clientes
- *Fuentes de ingresos:* Representan la forma en que en la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos puede ser directa o indirecta, en un solo pago o recurrente
- *Recursos claves:* Se describen los recursos más importantes necesarios para le funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad
- *Actividades clave:* Para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, marketing,...)
- *Alianzas Claves:* Se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor: la co-creación es imprescindible hoy en día en los negocios
- *Estructura de costes:* Describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar las costos para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable²⁰

La Jerarquía simplificada de las fuerzas sociales que afectan el **comportamiento del consumidor** son:

¹⁹ <http://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/una-perspectiva-al-concepto-de-modelo-de-negocios>

²⁰ <http://emprenderesposible.org/modelo-canvas>

- Social: Cultural – subcultura - Clase social –Grupo – Familia.
- Personal: Demografía – Ciclo de Vida, estilo de vida.
- Psicológico: Percepción – Memoria – Necesidades - Actitud hacia las clases de productos, Actitud hacia las marcas.²¹

Segmentar es realizar una división de un mercado potencial en otros más reducidos que tengan un comportamiento comercial diferente para aplicar un plan de marketing específico o modelo de negocios.

- Motivo: Diferencias entre los clientes (necesidades, intereses, preferencias y poder de compra).
- Los segmentos han de ser:
 - ✓ Homogéneos: Agrupar a clientes similares.
 - ✓ Sustanciales: Tener un potencial de ventas suficiente.
- Accesibles: Poder alcanzarlos con esfuerzos (relación coste /resultados) razonables de comunicación y venta.

Existen dos tipos de segmentación: mercados de consumo y de empresa, que utilizan bases y criterios diferentes.

Características del comprador o usuario:

- Variables demográficas: edad, sexo, tamaño de familia, Ejemplos: juguetes, vestidos, colonias, productos alimenticios (envase familiar o individual).
- Variables geográficas: países, regiones, barrios, Ejemplos: periódicos (ediciones locales), comidas típicas (adaptadas).
- Variables socio-económicas: nivel de renta, educación. Ejemplos: hoteles (estrellas), libros (enciclopedias, novelas).
- Motivos de compra (Por qué compra): Beneficio buscado por el comprador: funcionalidad, símbolo, calidad, etc. Ejemplos: relojes, coches, teléfonos móviles.
- Comportamiento de compra y uso (Cómo compra): Fidelidad a la marca: fuerte, cambiante, nula. Ejemplos: cerveza, pasta de dientes y Frecuencia de uso: alto, medio, escaso. Ejemplos: viajes en avión, internet, telefonía móvil.

Segmentación por ventajas:

²¹ Gerencia estratégica de servicios

- Necesidades de funcionamiento o rendimiento que ha de cubrir el producto. Ej.: aplicaciones de un motor eléctrico.
- Segmentación descriptiva. Según el perfil del cliente empresarial, •Ej.: sector industrial al que pertenece, localización geográfica, tamaño.
- Segmentación según el comportamiento de compra: Según la estructura y funcionamiento de la empresa. Ej.: compras centralizadas o no; sensibilidad al precio, a la calidad o al servicio.²²

Descripción de La **Cadena de Valor** de Michael Porter: Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, como se puede ver en la figura que se muestra a al final del artículo. La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

- Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.
- Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:
 - ✓ Actividades Primarias: Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.
 - ✓ Logística interna: La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
- Operaciones: La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
- Logística Externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del

²² CATEDRA EMPRENDIMIENTO-GENERALITAT VALENCIANA - Profesor: Daniel Palacios –Pág. 17-20

centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

- **Marketing y Ventas:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
- **Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.
- **Actividades de Apoyo:** En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.²³

Un **Beneficio** describe cómo una característica o una ventaja de un producto o solución satisface una necesidad explícita expresada por el cliente.

Una **Ventaja** describe como una característica de un producto se puede usar o puede ayudar a un cliente²⁴

4. CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de éste Trabajo de Grado se mezclarán dos modelos de enfoques cualitativos, los cuales se ejecutarán así:

- **Investigación Cualitativa Exploratoria:** La idea principal es obtener un conocimiento más amplio que permita evaluar y profundizar en la definición del problema, que nos permita visualizar el mejor planteamiento para la creación del nuevo modelo de negocio.

²³ <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

²⁴ Gerencia Comercial – Oscar espinel – Pág. 28 y 31 - 2013

- Investigación Cualitativa Descriptiva: Delimita, descubre y comprueba con las variables de investigación el hecho del desarrollo de un modelo de negocio para una empresa de manufactura en la industria de la moda.

Tabla 3.FICHA TÉCNICA ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A ORGANIZACIONES DE LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE LA MODA

FICHA TÉCNICA ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A ORGANIZACIONES DE LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE LA MODA	
REALIZADA POR:	Universidad Piloto de Colombia ,bajo dirección de Jenny Casas y Orly Lemus.
UNIDAD DE MUESTREO:	Microempresarios sector industria de la moda en Bogotá.
FECHA:	Mayo y Junio de 2015
ÁREA DE COBERTURA:	Localidad de Santafé,Chapinero y Teusaquillo
TIPO DE MUESTREO:	Exploratorio
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:	Entrevistas individuales a profundidad
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:	Identificar los procesos y mecanismos que desarrollan los diferentes tipos de empresas de interés en la ejecución de su manufactura
N.DE PREGUNTAS FORMULADAS:	40

Fuente. Los Autores

4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

De acuerdo al objetivo del sondeo se realiza una investigación cualitativa:

- Se maneja un enfoque cualitativo debido a que se busca conocer el target seleccionado, sus actitudes, motivaciones y creencias. Este enfoque posee un diseño exploratorio ya que se pretende extraer información contextual que permita el desarrollo de una posterior herramienta de investigación cuantificable.

4.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.3.1 Objetivo General

Identificar los procesos y mecanismos que desarrollan los diferentes tipos de empresas de interés en la ejecución de su manufactura.

4.3.2 Objetivos Específicos

- Conocer los procesos de manufactura en el sector de la confección.
- Identificar si hay cambios en procesos según el tipo de prendas.
- Si existen proveedores que sean contratados para el cumplimiento de estos procesos y cómo participan.

4.4. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Se cuenta con un instrumento de medición, relacionado a continuación

- Entrevistas a organizaciones: Formato entrevista a profundidad a organizaciones de la cadena de valor de la industria de la moda. (Ver Anexo 3).

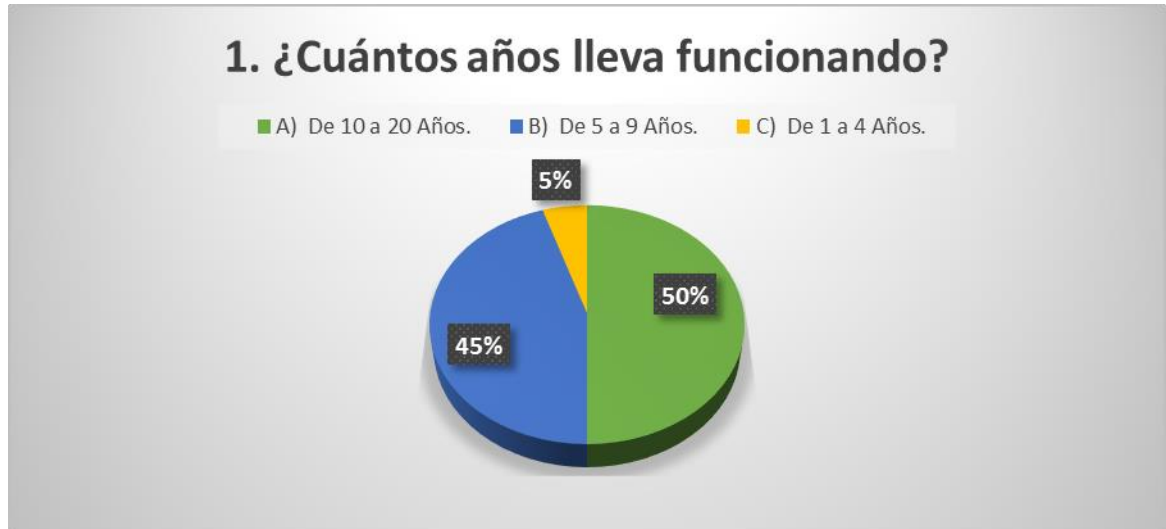
4.5. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La población objeto de Investigación fueron los Microempresarios sector industria de la moda, microempresas de diseño y plotter, microempresas de corte textil Industrial, satélites de confección y microempresas de planchado Industrial, ubicados en Bogotá, en sectores estratos 2, 3 y 4 en la localidad octava.

4.6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan las preguntas que se realizaron a la muestra seleccionada (40 empresas) con sus respectivos resultados.

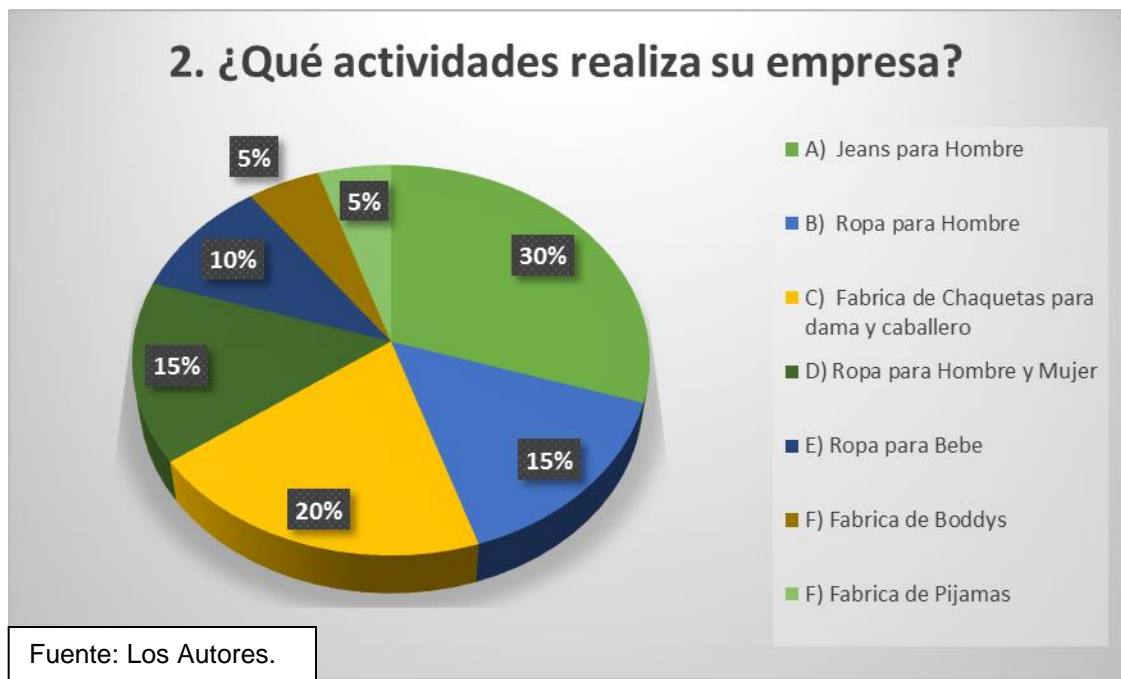
1. ¿Cuántos años lleva funcionando?



Fuente: Los Autores.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a las 40 empresas del sector de la confección, podemos concluir que el 45% llevan funcionando entre 5 a 9 años, y que solo un 5% son muy nuevas en el mercado, por lo que se concluye

2. ¿Qué actividades realiza su empresa?



Se puede observar que el 75% de las empresas invirtieron en sus comienzos en maquinaria para fabricar los productos, mientras que el 25% utilizó satélites.

5. ¿Qué cree que necesita en el tiempo para ser más competitivo?



Fuente: Los Autores.

Entre un 30% las empresas creen que para ser más competitivas deben trabajar el desarrollo de marca (Branding) y otro 30% que exista menos contrabando.

6. ¿Qué le parece la maquinaria que utiliza?



El 40% de las empresas creen que las maquinas que tienen son útiles para lo que producen, el 20% dicen ser obsoletas y solo el 10% son nuevas o recién adquiridas.

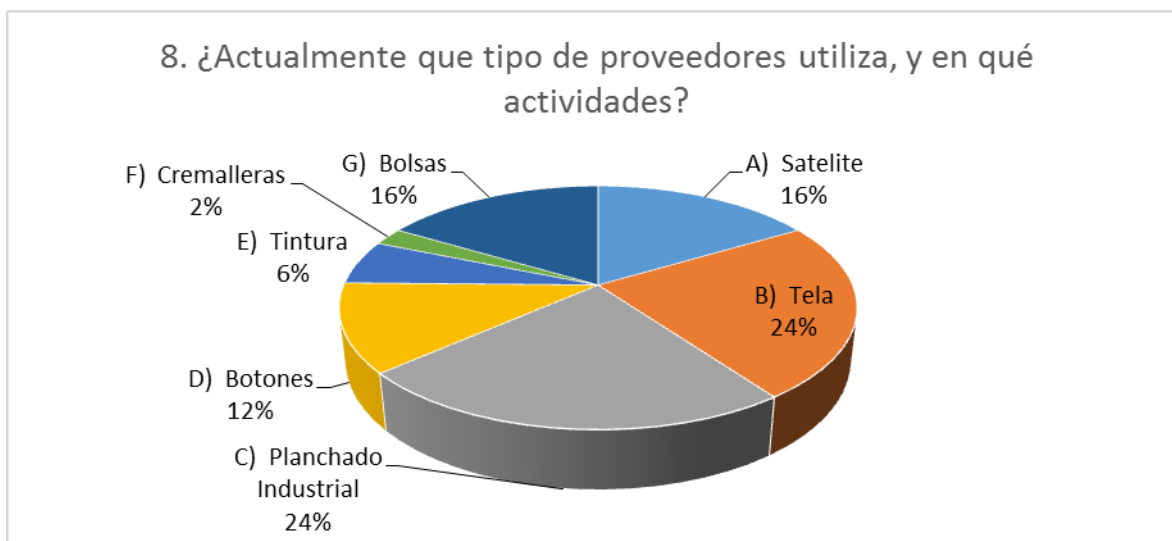
7. ¿Cuénteme cómo ha evolucionado?



Fuente: Los Autores.

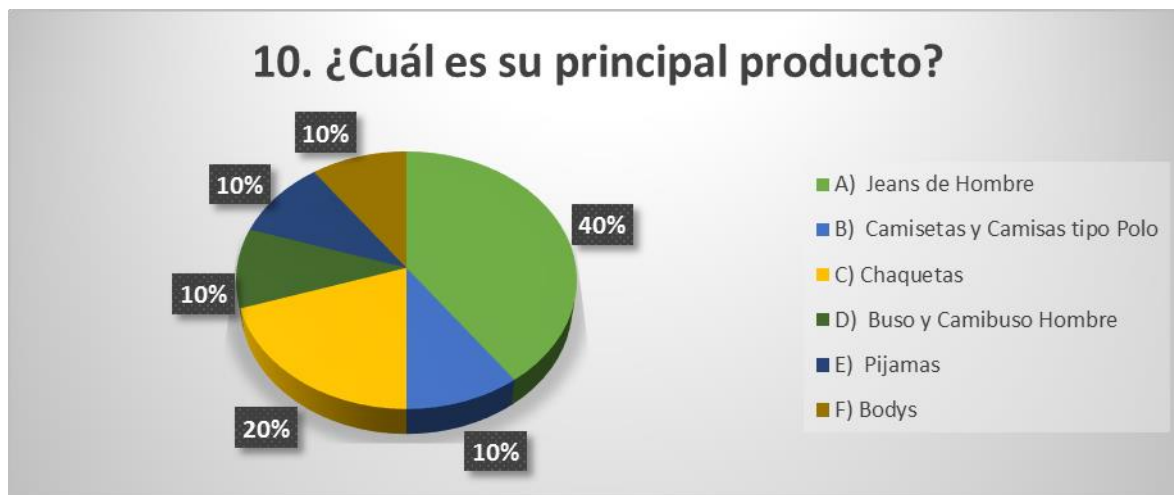
El 20% de las empresas aumentaron sus ventas hasta llegar en algunos casos a triplicar su valor, el 30% ha aumentado en equipos y maquinaria, y el 40% logro salir de la calle hasta ser fabricante con varios puestos de venta.

8. ¿Actualmente qué tipo de proveedores utiliza, y en qué actividades?



Fuente: Los Autores.

10. ¿Cuál es su principal producto?



Fuente: Los Autores.

De acuerdo a los resultados el producto principal para los microempresarios de la moda son los jeans de Hombre con un 40% de participación, le siguen las chaquetas con un 20% y camisas con un 10%.

11. ¿Sus principales clientes de que sector son?



Fuente: Los Autores.

Todas las microempresas coincidieron en que los clientes que manejan son mayoristas nacionales, y en un 50% clientes mayoristas locales.

12. ¿Aproximadamente cuántos clientes atiende en el día?



Fuente: Los Autores.

De las empresas que atienden en el madrugón, no llevan un control riguroso de clientes atendidos a diario, lo único seguro es que los días de madrugón es día de más ventas y más atención al público.

El 65% de las empresas atienden el doble de clientes en el madrugón, mientras que el 35% maneja entre 15 a 25 personas en promedio día normal.

Por eso es muy importante que los satélites estén sincronizados en cada uno de sus procesos para que no hayan cuellos de botella de hasta de 15 días.

13. ¿Cuántos empleados maneja?



Fuente: Los Autores.

De las empresas que atienden en el madrugón, no llevan un control riguroso de clientes atendidos a diario, lo único seguro es que los días de madrugón es día de más ventas y más atención al público.

Las colecciones cambian cada mes. Las personas con local tienen de a 3 personas en días de no madrugón, y los días de madrugón tienen de a 5 personas. Estos valores corresponden al 30% de las empresas encuestadas.

El 50% de las empresas son fabricas con bodegas que manejan entre 6 a 10 empleados y el 20% mucho más grandes entre 11 y 20 empleados.

14. ¿Cuál es la queja más recurrente en sus clientes?



De acuerdo a las entrevistas realizadas la queja que más reciben es por imperfectos en la mercancía, y esto sucede porque el último control de calidad se hace rápidamente o no hay personas aptas para realizar este control.

Conclusiones: De acuerdo a los datos analizados de la investigación, podemos concluir, que gran parte de los microempresarios de la industria de la moda, llevan muchos años sosteniéndose en el mercado (10-20 años), lo que significa que es un nicho de mercado estable con el cual se puede trabajar con seguridad. Ellos quieren mucho su microempresa ya que muchos eran empleados y tomaron la decisión de empezar su propio negocio y con perseverancia lo han logrado sostener en el tiempo, por lo que están abiertos a nuevas ideas que ayuden con éste propósito.

Los clientes potenciales que más van a llegar serán aquellos que comercializan Jean para adulto y chaquetas.

Los microempresarios de la industria de la moda saben que para ser más competitivos deben trabajar en nuevos diseños, tener un flujo de producción más amplio y Banding, pero que actualmente su capacidad técnica productiva no le da para más. (Maquinaria y equipos)










Los microempresarios atiende sus clientes brindándoles calidad, variedad de diseños, amabilidad y buen surtido, cuya procedencia es de aproximadamente un 50% de Bogotá y un 50% nacionales.

5. CAPÍTULO V. MODELO DE NEGOCIO

5.1. MODELO DE CANVAS

A continuación se expondrá los 9 elementos aplicados para una empresa de manufactura en la tercerización de servicios para microempresarios de la industria de la moda, modelo desarrollado por Alexander Osterwalder, que trata de describir la lógica y argumentación de cómo una organización, crea, entrega y captura valor. El modelo de negocio de Canvas es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa, mostrando su pre-factibilidad.

FIGURA 3. MODELO DE CANVAS PARA UNA EMPRESA DE MANUFACTURA EN LA TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS PARA MICROEMPRESARIOS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA

<div>KEY PARTNERS</div> <div></div> <div>Proveedores de maquinaria y equipos.</div> <div>Proveedor de «software Audaces Vestuario».</div> <div>Banco.</div>	<div>KEY ACTIVITIES</div> <div></div> <div>Compra Y/O leasing Maquinaria y equipos. Compra licencia de Software. Alquiler Instalaciones. Compra inmobiliaria. Compra Planta eléctrica. Capacitación por áreas.</div> <div><div>KEY RESOURCES</div><div></div><div>Amplio conocimiento del mercado. Entendemos sus necesidades y como atenderlos. know how Fuerza comercial</div></div>	<div>VALUE PROPOSITIONS</div> <div></div> <div>Solución Integral en la cadena de valor, en la transformación de productos de confección, en un solo lugar, otorgando una ventaja técnica productiva frente a los demás existentes, en cuanto a tiempo, logística, calidad, flexibilidad y rentabilidad.</div>	<div>CUSTOMER RELATIONSHIPS</div> <div></div> <div>Venta directa – uno a uno.</div> <div>Captación - Referidos.</div> <div><div>CHANNELS</div><div></div><div>Sala comercial.</div><div>Distribución a domicilio del producto final. Página web.</div></div>	<div>CUSTOMER SEGMENTS</div> <div></div> <div>Más de 500 Microempresarios que se dedican a la transformación de la confección, ubicados en la Localidad octava de la ciudad de Bogotá D.C..</div>
<div>COST STRUCTURE</div> <div></div> <div>Arriendo Instalaciones. Pago de servicios públicos. Compra y/o leasing de maquinaria y equipos Compra licencia de Software. Compra y/o planta eléctrica. Nomina. Transporte. Publicidad y mercadeo</div>	<div>REVENUE STREAMS</div> <div></div> <div>Factura por tipo de diseño. (Clásico–Moda-Arreglo) Factura Plotter: Patronaje, escalado, trazo e impresión. Factura Corte textil por prenda. Factura confección por prenda. Factura Planchado Industrial por tipo prenda.</div>			

www.businessmodelgeneration.com

Fuente. Los Autores

5.2. PATRÓN LARGA COLA Y CEBO Y ANZUELO

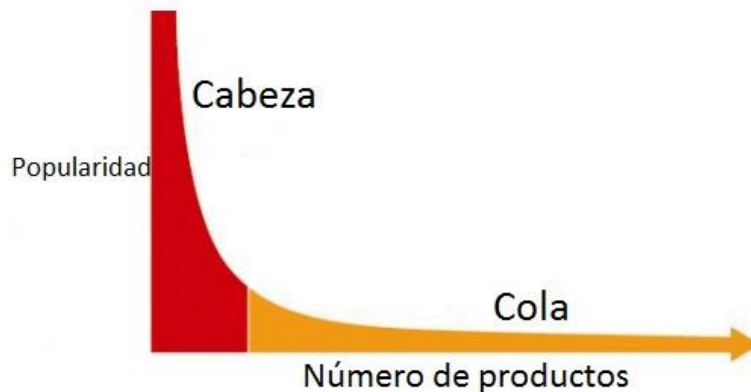
Para comprender el nuevo modelo de negocio para una empresa de manufactura en la tercerización de servicios para microempresarios en la industria de la moda, a continuación se explicará que es el principio modelo de negocio de larga cola (long tail) y cebo y anzuelo.

El patrón de larga cola se trata de vender menos de más, es ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo.

- El total de las ventas de productos especializados puede ser tan lucrativo como el modelo tradicional, donde un número reducido de éxitos de ventas generan la mayor parte de los ingresos.
- Los modelos de negocio de larga cola requieren costos de inventario bajos y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados.

El modelo de negocio que se desarrollará, tendrá efectivamente una plataforma potente en maquinaria y equipo, donde proyectamos ofrecer pocos servicios especializados.

Ilustración 15.PATRÓN COLA LARGA



Fuente. Consultado Junio 2015 - disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Larga_cola

Según Chris Anderson ((1961) periodista, escritor, físico, conferencista y editor en jefe de la revista Wired – desarrolló la teoría de larga cola), la reducción del costo de almacenamiento y distribución permiten que ya no sea necesario focalizar el negocio en pocos productos y ahora existen dos mercados:

1. El mercado de masas: centrado en el alto rendimiento de pocos productos y que según Chris Anderson ya se está quedando atrás.
2. El nicho de mercados: se basa en la suma o acumulación de todas las pequeñas ventas de muchos productos, que pueden igualar o superar al primero.

Ambos mercados son los que se encuentran representados en el gráfico de The Long Tail, son la cabeza y la cola del gráfico, respectivamente.²⁵

Las oportunidades que surgen a causa de la larga cola afectan en gran medida a la cultura de la sociedad, porque los proveedores tienen capacidades ilimitadas de almacenamiento y demandas que no podían ser satisfechas previamente.

Al final de la larga cola, el modelo lucrativo convencional de negocio deja de existir, en cambio, la gente tiende a llegar a los productos por razones variadas, no sólo atendiendo al beneficio monetario, un ejemplo muy claro son los microempresarios de la industria de la moda, quienes no poseen la capacidad de adquirir el equipamiento necesario para producir sus productos, por lo que buscan tercerizar gran parte de su cadena de valor logrando cumplir sus objetivos de producción y logísticos.

Pero si bien el patrón larga cola puede ser un modelo atractivo para el nicho de microempresarios de la industria de la moda, al querer desarrollar un nuevo modelo de negocio para la una empresa de manufactura en la tercerización de servicios, debemos buscar también, la manera de promocionar su lanzamiento al mercado, combinando éste patrón, con «Cebo y anzuelo» (bait and hook) el cual hace referencia a un modelo de negocio en el que una oferta inicial atractiva, económica o gratuita fomenta la compra repetida de productos o servicios relacionados en el futuro.

Este patrón también se conoce como modelo de «reclamo publicitario» (loss leader) o de «cuchilla y hoja de afeitar» (razor and blades). El modelo del reclamo publicitario se refiere a una oferta inicial subvencionada, en la que incluso se pierde dinero, cuyo objetivo es generar beneficios con las compras relacionadas posteriores.

Lo que se propondrá en el nuevo modelo de negocios, será ofrecer un precio muy atractivo (muy económico) para el producto o en nuestro caso servicio, que más necesite el cliente, persuadiéndolo de adquirir todos nuestros servicios, que es finalmente, el proveerlos de todos los eslabones de la cadena de valor de la industria de la moda, el cual examinaremos más adelante.

²⁵ Larga Cola, [en línea], < http://es.wikipedia.org/wiki/Larga_cola >, [citado Noviembre de 2008]

El mapa de la empatía sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes. Haciendo uso de ésta herramienta desarrollaremos un modelo de negocio más robusto, pues el perfil del cliente orienta el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados y finalmente, permite entender mejor por qué, está dispuesto a pagar un cliente.

FIGURA 3.MAPA DE LA EMPATÍA



El mapa de la empatía responde a las siguientes preguntas: ¿Qué piensa?, ¿qué vé?, ¿qué oye?, ¿qué dice?, ¿qué esfuerzos? y ¿cuáles resultados?

Como podemos observar y realizando un análisis del mapa, éste nos ayudó a visualizar las siguientes conclusiones:

- La familia y amigos del mismo gremio son sus acompañantes, apoyo e influenciadores de su entorno, por lo que funcionaría aplicar voz a voz, como estrategia de marketing directo.
- Reúne valores como la constancia, perseverancia, lucha, emprendedor, positivo, con ganas de evolucionar, por lo que está abierto a nuevas ideas.
- En su entorno el factor de productos asiáticos – chinos está afectando drásticamente la demanda nacional, por lo que puede ser una oportunidad para generar nuestro nuevo modelo incluyendo el factor cultural de patriotismo, apoyando el producto colombiano.
- Efectivamente muestra disposición para ahorrar, economizar, así que una nueva propuesta para eliminar costos, le sería atractiva.
- Todos sus sueños y esfuerzos están enfocados en salir adelante, pero al mismo tiempo, vive luchando por conseguir un refuerzo económico, una financiación para la creación de nuevos modelos.
- Además de sus amigos, el internet se ha convertido en un influenciador más, seguro verá nuestra página en futuro cercano.

5.4. NARRACIÓN DE UNA HISTORIA

Es una forma muy dinámica de plasmar todo el proceso que debe realizar un microempresario de la industria de la moda, de principio a fin, cada semana para realizar la producción de sus productos.

Se narra un “antes”, es decir en la actualidad, como trabajan hoy, y un “después” haciendo uso de nuestro nuevo modelo de negocios.

FIGURA 4. NARRACIÓN DE UNA HISTORIA



Fuente. Los Autores

Claramente observamos, en el “antes” existe una MUDA, que el microempresario de la industria de la moda obtiene por los tantos traslados y pasos que necesita para realizar su producción Vs un “después”, que al tener todo en un solo lugar, elimina la MUDA, optimizando la producción, eliminando tiempos muertos, suprimiendo traslados innecesarios y minimizando costos.

6. CAPÍTULO VI. FACTIBILIDAD TÉCNICA

6.1. Análisis de la cadena de valor

FIGURA 5.CADENA DE VALOR MODELO DE NEGOCIO

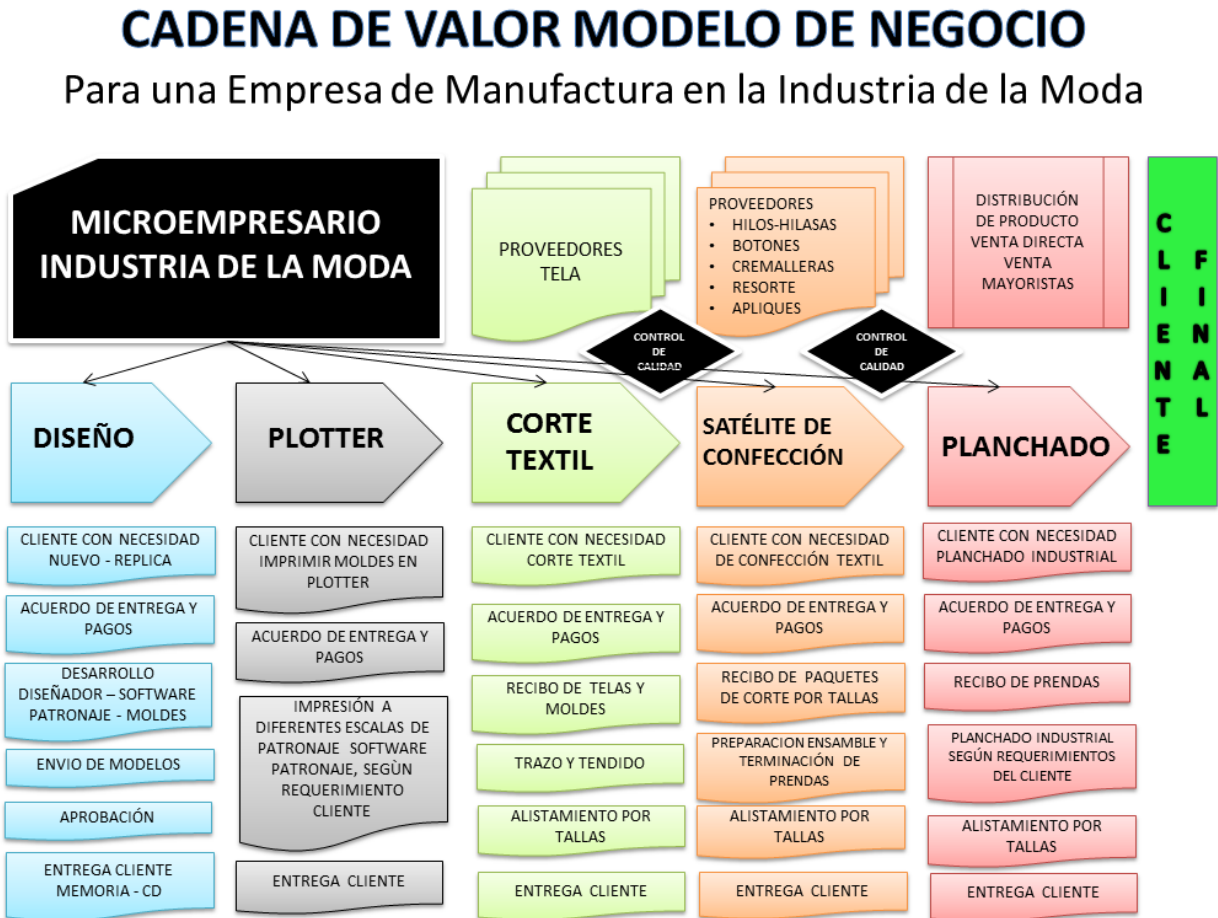
CADENA DE VALOR MODELO DE NEGOCIO

Para una Empresa de Manufactura en la Industria de la Moda



Fuente. Los Autores-Estructura Michael Porter

FIGURA 6.CADENA DE VALOR MODELO DE NEGOCIO



Fuente. Los Autores

6.2. Planeación estratégica

Definición de misión, visión, valores y políticas de la empresa

MISIÓN: Somos una empresa familiar, dedicada a la manufactura en la tercerización de servicios en la industria de la moda, que siempre está innovando y desarrollando estilos que se encuentren a la vanguardia del mercado.

VISIÓN: En el 2018 proyectamos ser una empresa sólida y reconocida a nivel local, como la principal empresa de manufactura en la tercerización de servicios para la industria de la moda, obteniendo una amplia participación en el mercado.

VALORES CORPORATIVOS: Nuestra compañía se basa principalmente en la felicidad, que identifica a cada uno de los colaboradores que hacen parte de esta gran familia, basándonos en el respeto mutuo, honestidad, colaboración, buen trato, responsabilidad y proactividad.

POLITICAS DE LA EMPRESA: La principal política de nuestro modelo de negocio será el cumplimiento, logrando aportar flexibilidad y rentabilidad a nuestros clientes y alrededor de este girarán las líneas de acción que representan políticas complementarias como por ejemplo: la óptima calidad de nuestros productos, la equidad en lograr satisfacer un mercado con un servicio integral interno.

6.3. Identificar factores críticos para el éxito

- **El mercado:** Es fundamental poder interpretar oportunamente las requisiciones del mercado para adelantarse en el momento en el que surjan.
- **Los recursos financieros:** Tanto la cartera, como los compromisos con proveedores y costos laborales deben ser administrados cuidadosamente para poder tener un flujo exitoso de finanzas.
- **Factor humano: Partiendo** de la esencia de la fundación el factor humano y su correcto manejo se hace determinante para el buen destino del proyecto.
- **Producto:** Si todo lo anterior no se soporta sobre la base de ofrecer un producto de óptima calidad, que se haga interesante por diseño, precio y servicios, no habremos cumplido nuestro objetivo fundamental y es posible que no alcancemos el éxito.

6.4. Tamaño o capacidad del proyecto

Capacidad de diseño: Partiendo de que en nuestra Empresa de manufactura de tercerización de servicios en la industria de la moda, el principal valor es el diseño de las prendas, se contara con un muy bien estructurado departamento de arte conformado por diseñadores profesionales especializados en prendas femeninas

apoyados con máquinas de diseño digital y programas de última generación como las Mac.

Capacidad del sistema: Nuestro objetivo es estabilizar un récord de producción que nos permita alcanzar el mercado nacional a través de las principales ciudades, desde donde se distribuirá a pueblos y ciudades pequeñas a través de intermediarios.

Capacidad real de operación: inicialmente el mínimo esperado en el área de producción, integrando las diversas secciones de manufactura es de 200 prendas día de lunes a sábado para un total mensual muy realista de 4.800 al mes.

6.5. Localización general y específica de la planta

Macro localización: la planta de producción y al almacenaje necesariamente tendrá que estar ubicada en la capital del país por ubicación geográfica ya que es el sitio más central que permite el manejo multidireccional de la demanda y por conveniencia principalmente de un mayor número potencial de compradores así como la posibilidad de acceder a todos los recursos técnicos y de materias primas.

Micro localización: En Bogotá, Idealmente en un barrio de características adecuadas en lo referente a acceso, servicios públicos idóneos y centrales, en donde existan antecedentes de industrialización.

Evaluación de las alternativas de localización: son las siguientes localidades:

- Puente Aranda
- Kennedy
- Santafé.

Localización específica: Para las anteriores localidades los barrios que mejor cumplen los requisitos son:

- **En puente Aranda:** Barrio Trinidad Galán
- **En Kennedy:** Barrio Valladolid
- **En Santafé:** Barrio Samper Mendoza

6.6. Ingeniería del proyecto

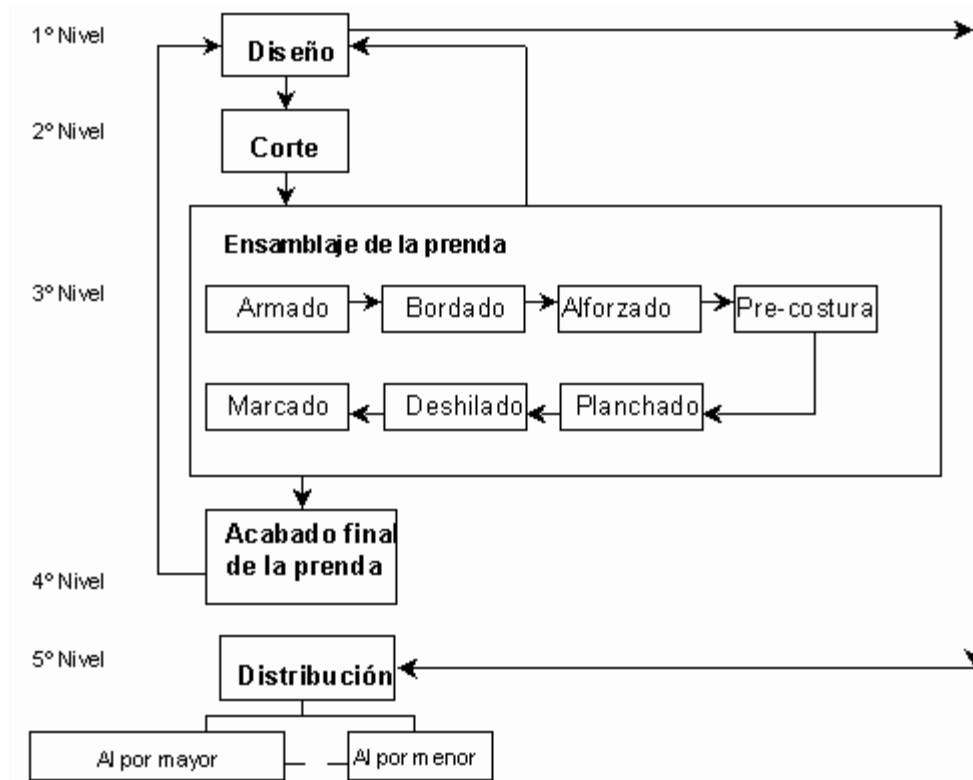
6.6.1. Definición Técnica del Producto

Manufactura en la tercerización de servicios en la industria de la moda.

6.6.2. Descripción y diseño del proceso:

- ✓ **Preproducción:** todas las etapas previas a la elaboración física del producto así: diseño, selección de materias primas, requerimiento de materias primas y almacenajes de las mismas.
- ✓ **Producción:** Todas las etapas concernientes a la elaboración del producto como son: estampado, corte, confección, acabados y decorados.
- ✓ **Postproducción:** Todas las etapas pertinentes a los procesos posteriores de la producción como son: clasificación, conteo, embalaje y almacenamiento.
- ✓ **Definición de las áreas:** Principalmente son tres grandes áreas bien definidas y determinadas dentro de la planta de producción así:
- ✓ **Área Administrativa:** Hace referencia a las oficinas en donde labora el personal administrativo como director de la fundación, secretaria general, etc.
- ✓ **Área de producción:** Es la zona en donde se desarrolla todo el proceso de elaboración de las prendas y es allí en donde están ubicadas en orden lógico las maquinas en general.
- ✓ **Área de almacenaje:** Se divide en dos:
 1. Es el espacio en donde se almacena la materia prima en general.
 2. Es el espacio en donde se almacena el inventario de producto finalizado y listo para despachar.

Diagrama de flujo de operaciones:



6.7. Selección de tecnología

Hay dos clases de tecnología que se requiere:

1. informática: equipos especiales para diseño de plataforma Mac, con sus programas de diseño digital en sus últimas versiones como adobe.
2. Maquinas electromecánicas con tecnología de control digital como las de corte, costura, fileteadora, el taladro de puntos, la botonadura, presilladora, ojaladora, troqueladora y la estampadora.

6.8. Recursos humanos

1. Junta directiva de la fundación conformada por: director general, representante legal, fiscal, secretaria y delegados.
2. Administración: gerente general, gerente comercial, fuerza de ventas, secretaria, contador.

3. Planta: almacenistas tanto de producto como de materia prima, diseñadores, estampadores, cortador, confeccionistas, rematadores y conductor.
4. Servicios: vigilantes, cafetería, aseo.

Estimación de requerimientos de mano de obra

- 15 personas para planta
- 3 personas
- 8 personas de administración

6.9. Maquinaria y equipo

- Una Mesa de corte
- Dos cortadoras,
- Un plotter,
- Ocho Maquinas planas,
- Dos fileteadora,
- Una maquina collarín,
- Dos pega botones,
- Dos troqueladora
- Una plancha industrial
- Una camioneta furgón
- 5 equipos Mac 5

6.10. Edificios e instalaciones

Uno en donde se integra la planta de producción, las bodegas de almacenamiento, el departamento de arte y la zona administrativa.

6.11.1. Determinación de los requerimientos de espacio

- 100 metros cuadrados para la planta de producción
- 40 metros para las oficinas
- 20 metros para el departamento de arte
- 6 metros para la sección de servicios
- 50 metros para las bodegas
- 20 metros para parqueo del furgón

6.11.2. Distribución de instalaciones

Primera planta: bodegas de almacenamiento, secciones de producción y manufactura, parqueo de furgón.

Segunda planta: oficinas, departamento de arte y área de servicios.

6.11. LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

”El estudio de organización es aquel que permite a las empresas definir el manejo de los recursos empleados en el proyecto, especialmente de los recursos humanos”.²⁶

6.12.1. Base legal

La base legal determinará lo que se debe hacer para que el presente proyecto se pueda constituir legalmente en una empresa reconocida por los organismos reguladores pertinentes.

6.12.2. Constitución de la Empresa

La creación de la empresa es más fácil por medio de una S.A.S (sociedad anónima simple) Se puede crear mediante documento privado, lo cual le ahorra a la empresa tiempo y dinero. La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes. La empresa puede beneficiarse de la limitación de la responsabilidad de sus socios, sin tener que tener la pesada estructura de una sociedad anónima.”²⁷

Características:

- Se crea mediante contrato o acto unilateral que constará en documento privado.
- Se constituyen por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.
- Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- Es una sociedad de capitales.²⁸

²⁶ VÉLEZ Rodríguez, La Empresa y su Organización, [en línea], < <http://es.wikipedia.org/Empresa/Organizacional> > [citado Febrero de 2009]

²⁷ Finanzas Personales, [en línea], < <http://es.wikipedia.org/Ministerio/Comercio> >, [citado Septiembre de 2008]

²⁸ Constituciones y nombramientos por acciones simplificadas, [en línea], < <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas> >, [citado 2005]

- Su naturaleza siempre será comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.
- Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.
- Las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.
- El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado.
- Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

"Requisitos"

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada", o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de Constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.
- Es importante que antes de iniciar los trámites de constitución verificar si existe otra sociedad matriculada con el mismo nombre.

6.12.3. Tipo de empresa (sector/actividad, CIIU)

Según el código industrial internacional uniforme se encuentra en el código CIIU

7. CAPITULO VII. ESTUDIO FINANCIERO

7.1. Factibilidad económica

Estructura de las inversiones y presupuesto de inversión

COSTO DE INVERSIONES RELEVANTES ÚNICA VEZ			VALOR ECONÓMICO	COSTO RELEVANTE DEL PROYECTO
DETALLE	UNIDAD	SI		
MESA DE CORTE 12M DE LARGO	M	15	534.000	8.010.000
CORTADORA DE EXTREMOS	UNIDADES	1	2.000.000	2.000.000
CORTADORA VERTICAL	UNIDADES	1	1.000.000	1.000.000
TALADRO DE PUNTOS	UNIDADES	1	600.000	600.000
PLANA	UNIDADES	8	600.000	4.800.000
FILETEADORA	UNIDADES	2	1.000.000	2.000.000
PLOTTER	UNIDADES	1	15.000.000	15.000.000
COMPUTADOR	UNIDADES	2	1.000.000	2.000.000
PROGRAMA DE TRAZO	UNIDADES	1	6.000.000	6.000.000
BOTONADORA	UNIDADES	2	2.000.000	4.000.000
PRECILLADORA	UNIDADES	2	2.000.000	4.000.000
OJALADORA	UNIDADES	2	2.000.000	4.000.000
TROQUELADORA	UNIDADES	2	100.000	200.000
PLANCHA INDUSTRIAL CON CALDERO	UNIDADES	1	4.000.000	4.000.000
TOTAL				57.610.000

COSTO DE INVERSIONES RELEVANTES REPETITIVOS			VALOR ECONOMICO	COSTO RELEVANTE DEL PROYECTO
DETALLE	UNIDAD	SI		
PERSONAL	DISEÑADOR	1	2.000.000	2.000.000
PERSONAL	CORTADOR	1	1.500.000	1.500.000
PERSONAL	AUX. CORTE	1	600.000	600.000
PERSONAL	OPERARIAS MAQUINA PLANA	6	600.000	3.600.000
PERSONAL	OPERARIA FILETEADORA	2	600.000	1.200.000
PERSONAL	OPERARIA BOTONADORA	2	600.000	1.200.000
PERSONAL	OPERARIA PRECILLADORA	2	600.000	1.200.000
PERSONAL	OPERARIA OJALADORA	2	600.000	1.200.000
PERSONAL	OPERARIA TROQUELADORA	2	600.000	1.200.000
PERSONAL	ADMINISTRADOR	1	1.200.000	1.200.000
PERSONAL	REPRESENTANTES DE VENTA	1	600.000	600.000
PERSONAL	GERENTE	1	1.500.000	1.500.000
ARRIENDO OFICINA	m2	100	5000	500.000
TALLER DE CORTE	m2	1.000	1000	1.000.000
TELA BENGALINA	M	300	8.000	2.400.000
CAUCHO RESORTE DE 10 CM DE ANCHO	M	300	800	240.000
BOTONES EN PASTA	UNIDADES	300	40	12.000
MARQUILLAS	UNIDADES	300	50	15.000
HILO POLIÉSTER DE CALIBRE 60	UNIDADES	15	3.000	45.000
TALLAS	UNIDADES	300	50	15.000
TOTAL				22.927.000

7.2. PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL

Tabla 4. PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL

CANT MES	DETALLE	PRECIO UNITARIO	TOTAL
10	DISEÑO MODA	\$ 200.000	\$ 2.000.000
5	DISEÑO CLASICO	\$ 50.000	\$ 250.000
20	DISEÑO ARREGLO	\$ 80.000	\$ 1.600.000
35	PATRONAJE Y ESCALADO	\$ 120.000	\$ 4.200.000
35	TRAZO E IMPRESIÓN X METRO (4)	\$ 10.000	\$ 350.000
10.000	CORTE TEXTIL MODA X PRENDA	\$ 300	\$ 3.000.000
10.000	CORTE TEXTIL CLASICO X PRENDA	\$ 200	\$ 2.000.000
20.000	CORTE TEXTIL SENCILLO X PRENDA	\$ 250	\$ 5.000.000
5.000	CORTE TEXTIL 2 TELAS X PRENDA	\$ 350	\$ 1.750.000
5.000	CORTE TEXTIL 3 TELAS X PRENDA	\$ 500	\$ 2.500.000
500	CONFECCIÓN CHAQUETA	\$ 4.500	\$ 2.250.000
500	CONFECCIÓN PANTALÓN CLASICO	\$ 3.000	\$ 1.500.000
10.000	PLANCHADO INDUSTRIAL	\$ 300	\$ 3.000.000
TOTAL			\$ 29.400.000

Fuente. Los Autores

7.3. FLUJO DE CAJA MENSUAL PROYECTADO

Tabla 5.FLUJO DE CAJA PROYECTADO PRIMER SEMESTRE

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Saldo inicial	0	3273000	8423000	13573000	18723000	23873000
Ingresos						
Ventas en efectivo	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00
Cobros de ventas a crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cobros por ventas de activo fi	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00
Egresos						
Compra de mercancía	\$ 2.727.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
Pago de nómina	\$ 17.000.000,00	\$ 17.000.000,00	\$ 17.000.000,00	\$ 17.000.000,00	\$ 17.000.000,00	\$ 17.000.000,00
Pago de Seguridad social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de servicios públicos	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00
Pago de alquiler	\$ 4.250.000,00	\$ 4.250.000,00	\$ 4.250.000,00	\$ 4.250.000,00	\$ 4.250.000,00	\$ 4.250.000,00
Pago de mantenimiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de publicidad	\$ 800.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
Total Egresos	\$ 26.127.000,00	\$ 24.250.000,00	\$ 24.250.000,00	\$ 24.250.000,00	\$ 24.250.000,00	\$ 24.250.000,00
Flujo de caja económico	\$ 3.273.000,00	\$ 8.423.000,00	\$ 13.573.000,00	\$ 18.723.000,00	\$ 23.873.000,00	\$ 29.023.000,00
Financiamiento						
Préstamo recibido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Financiamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja financiero	\$ 3.273.000,00	\$ 8.423.000,00	\$ 13.573.000,00	\$ 18.723.000,00	\$ 23.873.000,00	\$ 29.023.000,00

Fuente. Los Autores

Tabla 6.FLUJO DE CAJA PROYECTADO SEGUNDO SEMESTRE

	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Saldo inicial	29023000	34173000	39323000	44473000	49623000	54773000	
Ingresos							
Ventas en efectivo	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 352.800.000,00
Cobros de ventas a crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cobros por ventas de activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 29.400.000,00	\$ 352.800.000,00
Egresos							
Compra de mercancía	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 19.227.000,00
Pago de nómina	\$ 17.000.000,00	\$ 17.000.000,00	\$ 17.000.000,00	\$ 17.000.000,00	\$ 17.000.000,00	\$ 17.000.000,00	\$ 204.000.000,00
Pago de Seguridad social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de servicios públicos	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 16.200.000,00
Pago de alquiler	\$ 4.250.000,00	\$ 4.250.000,00	\$ 4.250.000,00	\$ 4.250.000,00	\$ 4.250.000,00	\$ 4.250.000,00	\$ 51.000.000,00
Pago de mantenimiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de publicidad	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 2.450.000,00
Total Egresos	\$ 24.250.000,00	\$ 24.250.000,00	\$ 24.250.000,00	\$ 24.250.000,00	\$ 24.250.000,00	\$ 24.250.000,00	\$ 292.877.000,00
Flujo de caja económico	\$ 34.173.000,00	\$ 39.323.000,00	\$ 44.473.000,00	\$ 49.623.000,00	\$ 54.773.000,00	\$ 59.923.000,00	\$ 198.213.400,00
Financiamiento							
Préstamo recibido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Financiamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja financiero	\$ 34.173.000,00	\$ 39.323.000,00	\$ 44.473.000,00	\$ 49.623.000,00	\$ 54.773.000,00	\$ 59.923.000,00	

Fuente. Los Autores

Tabla 7.FLUJO DE CAJA ANUAL PROYECTADO

MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE MANUFACTURA DE TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS EN LA INDUSTRIA DE LA MODA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ Y SUS ALREDEDORES

PERIODO						
	Año 0	Año 1 2014	Año 2 2015	Año 3 2016	Año 4 2017	Año 5 2018
Ingresos						
Ingresos Accionistas	\$ 59.430.000,00					
Ingresos por servicios realizados		\$ 352.800.000,00	\$ 359.800.000,00	\$ 366.800.000,00	\$ 374.800.000,00	\$ 381.800.000,00
Total Ingresos	\$ 59.430.000,00	\$ 352.800.000,00	\$ 359.800.000,00	\$ 366.800.000,00	\$ 374.800.000,00	\$ 381.800.000,00
Egresos						
Inversión Maquinaria e Instrumento	\$ 57.610.000,00					
Arrendamiento	\$ 51.000.000,00	\$ 51.000.000,00	\$ 51.000.000,00	\$ 51.000.000,00	\$ 51.000.000,00	\$ 2.640.000,00
Gastos de Personal	\$ 204.000.000,00	\$ 204.000.000,00	\$ 204.000.000,00	\$ 204.000.000,00	\$ 204.000.000,00	\$ 204.000.000,00
Servicios Públicos	\$ 16.200.000,00	\$ 16.200.000,00	\$ 16.200.000,00	\$ 16.200.000,00	\$ 16.200.000,00	\$ 16.200.000,00
Mantenimiento		\$ 1.000.000,00	\$ 1.400.000,00	\$ 1.700.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.300.000,00
Insumos	\$ 19.227.000,00	\$ 33.096.000,00	\$ 33.096.000,00	\$ 33.096.000,00	\$ 33.096.000,00	\$ 33.096.000,00
Otros						
Total Egresos	\$ 348.037.000,00	\$ 305.296.000,00	\$ 305.696.000,00	\$ 305.996.000,00	\$ 306.296.000,00	\$ 258.236.000,00
Saldo	\$ (288.607.000,00)	\$ 47.504.000,00	\$ 54.104.000,00	\$ 60.804.000,00	\$ 68.504.000,00	\$ 123.564.000,00

FIGURA 7.Los Autores

8. CAPÍTULO VIII. FACTIBILIDAD AMBIENTAL Y SOCIAL

8.1. Impacto ecológico

Legislación y normatividad ambiental

En el sector textil la legislación y normatividad ambiental es especial para Colombia ya que tienen diferentes accesos al mercado de bienes. Podemos evaluar la protección ambiental en la fundación en la mano de obra local, la recuperación y protección de los recursos naturales y la eliminación de los desechos generales.

8.2. Uso de agua

Para realizar el cálculo de este factor ambiental se debe indentificar las actividades que generan mayor consumo de agua en la fundación, se debe tener en cuenta el cuidado en sobre las redes de alcantarillado ya que se maneja un sector textil y podría ocasionar daños en estas redes.

Teniendo en cuenta una investigación más clara se tiene que revisar con precisión la descarga de agua en la empresa ya que como es de sector textil puede genera algunos daños en la contaminación ambiental si no se realiza las descargas sin que se adhieran ningún tipo de material alguno.

8.3. Uso de aire

Como sabemos que en la empresa se maneja el sector textil se presentan diferentes tipos de contaminación que afectan al personal; las maquinarias y los diferentes materiales que se manejan en la fundación para los acabados de la confección, sin olvidar que la generación de vapor de agua y los ruidos de las maquinarias también afectan a los trabajadores.

En las actividades generadas por el ruido como en las maquinarias utilizadas se presentan sonidos no deseados y esto puede ocasionar efectos psicológicos para los trabajadores. Así que tenemos implementar el uso de vestuario adecuado para ellas.

8.4. Uso de suelo

En la empresa tenemos que revisar básicamente todo lo relacionado con la generación de residuos no peligrosos como motas, fibras, recortes textiles, cartón, entre otros. Y los peligrosos que son los empaques y recipientes de insumos químicos.

9. CONCLUSIONES

El proyecto para desarrollar un nuevo modelo para una empresa de manufactura en tercerización de servicios de la industria de la moda, en la ciudad de Bogotá y sus alrededores, es completamente factible, según los estudios realizados, basados en una investigación cualitativa descriptiva y exploratoria.

Un efectivo modelo de canvas que plasma una prefactibilidad en todos los aspectos que intervienen en el desarrollo del nuevo modelo de negocios ya mencionado, clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

El proyecto está acorde con las tendencias del mercado, factores micro y macro en Colombia y el mundo.

Es un modelo de negocio que es amigable, fácil de entender y flexible, que contribuiría al país, un papel importante en cuanto a desarrollo económico y empleo a nivel local.

Éste modelo de negocio está dirigido para 519 microempresarios que realizan transformación de confección, ubicados en la localidad octava – Kennedy, sobre la Avenida Primera de Mayo en los barrios Carvajal, Supermanzanas 5 y 6, Palenque, Villa Anita y Pastranita II Sector, en Bogotá D.C. Colombia. (Ver tabla No.2)

10. RECOMENDACIONES

Si el modelo de negocios se convierte en empresa, tener presente las siguientes recomendaciones:

- Complementar el proyecto con un estudio de mercado para validar la efectividad del proyecto, que involucre los siguientes estudios:
 - ✓ Estudio de la Demanda.
 - ✓ Estudio de la Oferta.
 - ✓ Estudio Técnico.
 - ✓ Estudio económico y financiero.
 - ✓ Estudio Legal.
- En el estudio económico y financiero se propone un margen mínimo de un 10% de participación. (Ver tablas No. 5 – 6 y 7)
- Realizar un plan de marketing, pensado de izquierda a derecha, es decir, empezando por el cliente.
- Implementar en la ejecución del proyecto BPM (Buenas prácticas de manufactura), como parte de la política de la nueva empresa.
- Considerar conseguir aportes de emprendimiento del estado, para creación de nuevas empresas.


11. BIBLIOGRAFÍA

- Generación de modelos de negocios, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Newcomlab, S. L. L., 2010.
- Metodología de la investigación, Roberto Hernandez Sampieri, Carlos Fernandez, Pilar Baptista, Mc Graw Hill, 1998.
- Las Revoluciones Burguesas, Eric Hobsbawm, Guadarrama, 1998.
- El poder oculto de la productividad, William F. Bohan, norma, 2003.
- Conceptos de administración estratégica, Fred R. David, Pearson 2003.
- Cómo piensan los consumidores, Gerald Zaltman, empresa activa, 2004.
- La industria textil: historia, salud y seguridad, Leon J. Warshaw, en insht.es
- Avance mundial al firmar las marcas de minoristas el Acuerdo sobre seguridad de las fábricas en Bangladesh, IndustriALL global union, 18/5/2013
- Cravy, Altha J. (1998). «Women and work in Mexico's maquiladoras». Rowman & Littlefield. pp. 71–73. ISBN 978-0-8476-8886-9.
- Inditex, El Corte Inglés y Mango apuestan ahora por la seguridad en Bangladesh, Infolibre, 16/5/2013
- Avance mundial al firmar las marcas de minoristas el Acuerdo sobre seguridad de las fábricas en Bangladesh, IndustriALL global union, 18/5/2013
- El Uniqlo que puede con Zara, El País, 22/3/2014
- «Subcontratación de la producción textil en Tailandia». ICEX - Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bangkok: 48. julio de 2004. Consultado el 20 de junio de 2014.
- Villadiego, Laura (5 de junio de 2014). «Fábricas textiles contra el trabajo esclavo». Periodismo humano. Consultado el 20 de junio de 2014.
- La industria textil: historia, salud y seguridad, Leon J. Warshaw
- <http://www.doslourdes.net/monoGRÁficos-grandes-inventos-prehistoria.pdf>
- Aproximación a la Vida Cotidiana en la Edad Media. Guglielmi, Nilda. Buenos Aires, Argentina, UCA, 2000.
- Toussaint-Samat, Maguelonne; Historia técnica y moral del vestido.
- Boucher, F. (2009). *Historia del traje en Occidente: desde los orígenes hasta la actualidad*. Barcelona: Gustavo Gili.

ANEXOS

Anexo No. 1

Página ____

<p style="text-align: center;">República de Colombia</p> <p style="text-align: center;"> Libertad y Orden</p> <p style="text-align: center;">MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO</p> <p style="text-align: center;">DECRETO NÚMERO 0074 DE 20 DE FEBRERO DE 2013</p> <p style="text-align: center;">Por el cual se modifica parcialmente el Arancel de Aduanas</p> <p style="text-align: center;">EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA</p> <p>En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial de las conferidas por el numeral 25 del artículo 189 de la Constitución Política, con sujeción a lo dispuesto en las Leyes 7ª de 1991 y 1609 de 2013, y</p> <p style="text-align: center;">CONSIDERANDO</p> <p>Que mediante Decreto 4927 del 26 de diciembre de 2011, se adoptó el Arancel de Aduanas que entró a regir a partir del 1º de enero de 2012.</p> <p>Que analizada la recomendación efectuada por el Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior en Sesión 251 del 17 de diciembre de 2012, el Gobierno Nacional ha determinado establecer por el término de un año contado a partir de la fecha de entrada en vigencia del presente decreto, aranceles mixtos compuestos por un arancel ad valorem y uno específico, aplicados simultáneamente para la importación de los productos clasificados en las partidas relacionadas en los artículos 1º y 2º del presente decreto. Siendo el primero el expresado en términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía, y el segundo el gravamen expresado en unidades monetarias sobre o por cada unidad de medida de un bien importado.</p> <p style="text-align: center;">DECRETA</p> <p>ARTÍCULO 1º. Establecer un arancel ad valorem del 10%, más un arancel específico de 5 dólares de Estados Unidos de América por kilo bruto, para la importación de los productos clasificados por los Capítulos 61, 62 y 63 del Arancel de Aduanas.</p> <p>ARTÍCULO 2º. Establecer un arancel ad valorem del 10%, más un arancel específico de 5 dólares de Estados Unidos de América por par, para la importación de los productos clasificados por el Capítulo 64 del Arancel de Aduanas, excepto la partida 64.06 que tendrá un arancel ad valorem del 10% más un arancel específico de 5 dólares de Estados Unidos de América por kilo bruto.</p> <p>Cuando el documento de transporte ampare mercancías de los capítulos 61,62,63, partida 64.06 y adicionalmente de otros capítulos del Arancel de Aduanas, el importador deberá suministrar el peso bruto real de los capítulos 61,62 y 63 y partida 64.06 en la casilla respectiva de la declaración de importación con el fin de aplicar la medida</p> <p>ARTÍCULO 3º. El arancel establecido en los artículos 1º y 2º del presente decreto, rige por el término de un año contado a partir de la fecha de entrada en vigencia de este decreto. Vencido este término, se restablecerá el arancel contemplado en el Decreto 4927 de 2011 y sus modificaciones</p> <p>PARÁGRAFO 1.- El gravamen arancelario establecido en los artículos 1º y 2º del presente decreto, no aplica para las importaciones originarias de los países con los cuales Colombia tiene Acuerdos Comerciales de Libre Comercio vigentes. Para lo cual se deberá presentar el certificado de origen cuando corresponda</p> <p>PARÁGRAFO 2.- El arancel específico establecido en los artículos 1º y 2º del presente decreto será incluido dentro de la base del impuesto al valor agregado - IVA, de conformidad con lo señalado en el artículo 459 del Estatuto Tributario modificado por el artículo 126 de la Ley 633 de 2000.</p> <p>ARTÍCULO 4º. Las medidas adoptadas en el presente decreto, no afectarán las importaciones que a la fecha de entrada en vigencia de las medidas se encuentren efectivamente embarcadas hacia Colombia con base en la fecha del documento de transporte o que se encuentren en zona primaria</p>

Continuación del Decreto "Por el cual se modifica parcialmente el Arancel de Aduanas"

aduanera, siempre que sean sometidas a la modalidad de importación ordinaria en un plazo no mayor a veinte días contados a partir de la fecha de entrada en vigencia del presente decreto.

ARTÍCULO 5°. El presente Decreto entra en vigencia el 1° de marzo de 2013 y modifica el gravamen arancelario establecido en el artículo 1° del Decreto 4927 de diciembre 26 de 2011.

PUBLÍQUESE Y CÚPLASE

Dado en Bogotá, D.C., a los

23 ENE 2013



LA VICEMINISTRA TÉCNICA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
ENCARGADA DE LAS FUNCIONES DEL DESPACHO DEL MINISTRO
HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



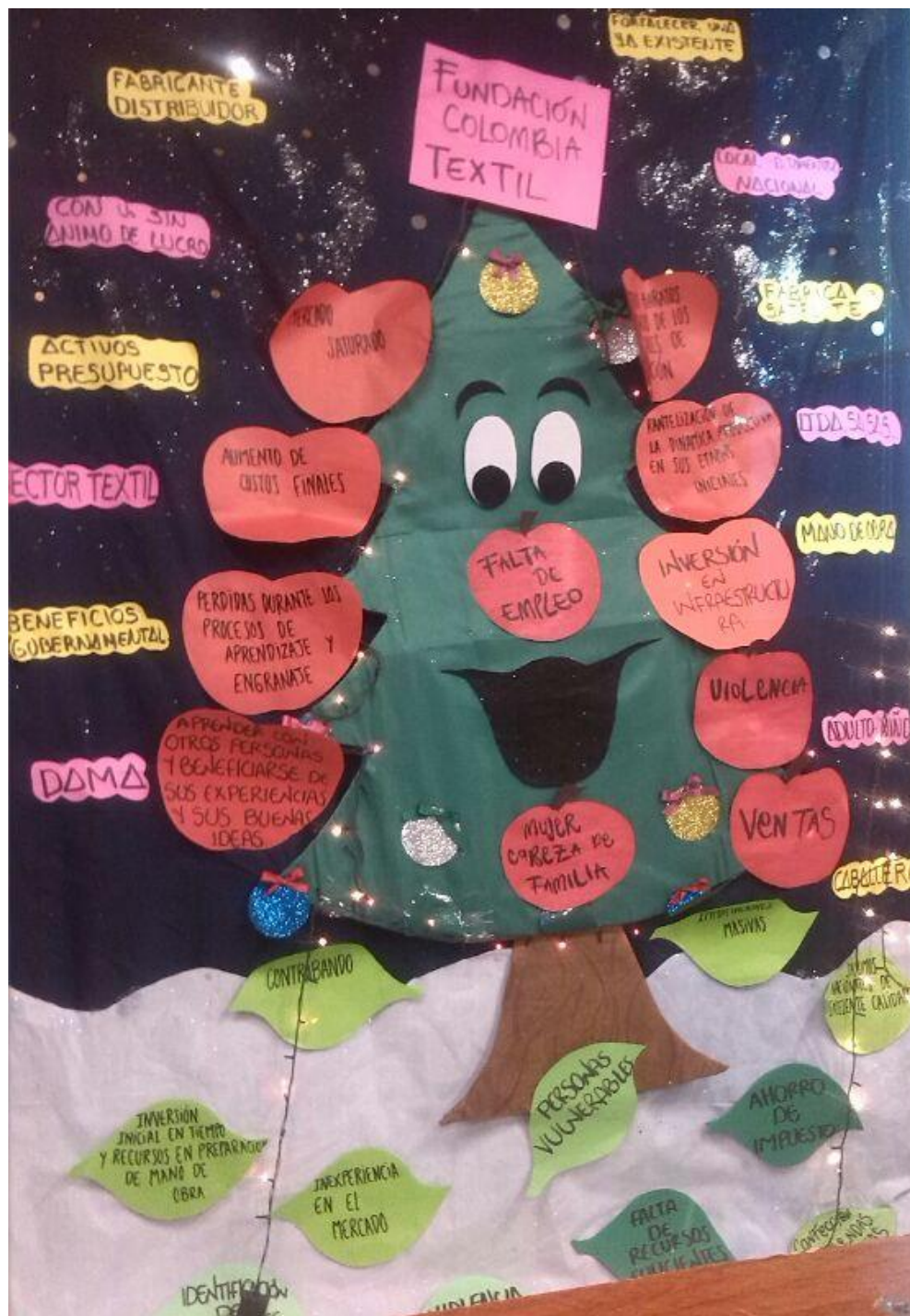
ANA FERNANDA MAIGUASHCA OLANO

EL MINISTRO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO



SERGIO DÍAZGRANADOS GUIDA

Anexo No. 2



ANEXO 3. GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

OBJETIVO GENERAL:

Identificar los procesos y mecanismos que desarrollan los diferentes tipos de empresas de interés en la ejecución de su manufactura.

1. Cuántos años lleva funcionando?

2. Defíname su empresa

3. Cómo nació su empresa?

4. Qué inversiones ha realizado en el transcurso del nacimiento?

5. Qué cree que necesita en el tiempo para ser más competitivo?

6. Según su opinión la maquinaria que tiene es novedosa?

7. Cuénteme cómo ha evolucionado?

8. Qué actividades realiza su empresa?

9. Actualmente que tipo de proveedores utiliza, y en qué actividades?

10. Cuáles son los aspectos más importantes al momento de brindar su servicio a los clientes?

11. Cuál es su principal producto?

12. Sus principales clientes de que sector son?

13. Aproximadamente cuántos clientes atiende en el día?

14. Cuántos empleados maneja?

15 .Cuál es la queja más recurrente en sus clientes?

ANEXO

- i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes;
- j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Artículo 2º. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo 1º. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.

Parágrafo 2º. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.